



Universitat Autònoma de Barcelona

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Máster en Investigación y Periodismo

Los medios de comunicación

El rol que juegan los medios de comunicación
en la crisis de comunicación

Trabajo de Fin de Máster

Autora: Jiayi Zhu(Gaia)

Tutoría: María José Recoder Sellarés

Barcelona, Junio,2014

Agradecimientos

Debe agradecer de manera especial y sincera a la profesora María José Recoder por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar y apoyar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigador. Las ideas propias, siempre enmarcas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. Gracias por ser mi fortaleza de todo el camino del trabajo. Le agradezco también el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis. Muchísimas gracia Profesora y un gran abrazo.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento al Profesor José Manuel Pérez Torneo y Profesora Núria Simelio por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis. Debe destacar por encima de todo, la clase de metodológica me enseñan ayudarme colaborar la idea principal del trabajo fin de máster. No cabe duda que su participación ha enriquecido el trabajo realizado y, además, ha significado el surgimiento de una sólida amistad. Muchas gracias por permitirme vivir una experiencia tan importante para mi formación como investigador.

Para mis compañeros de máster, quiero expresar mi agradecimiento por aquellos momentos en los que pude ser inferior a sus expectativas. Muchas gracias Yilin Duan, Yifei Li, Xiyue Wang, Xiaoliang Wu, Guanyu Wang...mil y mil gracias!

Y , por supuesto, el agradecimiento más profundo y sentido para mis amigas. Sin su apoyo, colaboración e inspiración habría sido imposible llevar a cabo esta duro trabajo.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibos de mi familia y amigos.

A todos ellos, muchísimas gracias.

Índice

Resumen.....	5
1.Introducción.....	7
1.1 Objeto de la investigación.....	8
1.2 Hipótesis de trabajo.....	9
1.3 Metodología de la investigación	10
1.4 Estructura.....	12
1.5 Fuentes y Bibliografía.....	13
2. Comunicación y Crisis	14
2.1 La definición de una crisis de comunicación	15
2.2 La necesidad de la comunicación	17
2.2.1 ¿Se puede controlar la prensa?	19
2.2.2 ¿Puede la prensa dejar de hablar del problema?	20
3. Organización y Comunicación.....	24
3.1 La definición de organización.....	24
3.2 Los gabinetes de comunicación	26
4. Casos prácticos de tratamiento de crisis de comunicación.....	30
4.1 El accidente nuclear de Fukushima de 2011.....	31
4.1.1 ¿Cómo trata la prensa la crisis?.....	41
4.1.2 Los Resultados.....	44
4.2 El Vuelo 214 de Asiana Airlines.....	47
4.2.1 ¿Cómo trata la prensa la crisis?.....	49
4.2.2 Resultados	50
4.3 Incógnitas del Vuelo MH370 de 2014.....	53
4.3.1 ¿Cómo trata la prensa la crisis?.....	58

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

4.3.2 Resultados	61
5. Conclusiones.....	64
6. Bibliografía:	72
Libros:	72
Artículos periodísticos:	74
<i>La Vanguardia</i> :	74
Del caso del accidente de nuclear en Fukushima:	74
Del caso de Asiana Airlines:	74
Del caso de Malaysia Airlines:	75
<i>ABC.ES</i> :	77
Del caso del accidente de nuclear en Fukushima:	77
Del caso de Asiana Airlines:	79
Del caso de Malaysia Airlines:	80
7. Anexos	81
Accidente de Fukushima en Japón.....	81
El Vuelo 214 de aerolínea Asiana.....	89
Secuencias de Incógnitas del Vuelo MH370	91

El rol que juegan los medios de comunicación en las crisis de comunicación

Resumen

Estamos en un período de aislamiento, falta de confianza en la sociedad, en torno al estrés, la agresividad y la pérdida de algunos valores tradicionales que se habían mantenido muchísimos años. Por una parte, eso es debido al desarrollo de la sociedad. Porque las personas prestan más atención a su propia realidad y eso les ayuda a entender qué es lo más importante en su vida. Pero por otra parte, vivimos en un mundo egoísta, es decir, hay personas que solo tienen amigos para obtener beneficios, como si se tratara de las empresas que venden productos para sacar un provecho económico.

Las razones de cómo sucede eso son muy complicadas de explicar. Por eso quiero tratar de la parte del rol de los medios de comunicación en las crisis de comunicación. La comunicación es el resultado de la revolución de la industria, gracias a eso, todo el mundo se conecta y se comunica y se llega a un mundo globalizado con ventajas y desventajas.

Porque todo el mundo puede comunicarse, la relación entre gabinetes de comunicación de las organizaciones y los medios de comunicación es muy importante, es una necesidad mutua. Las posibilidades de hacer llegar la opinión de la organización para la que trabajan, por parte del gabinete de comunicación, son cada vez mayores y tienen cada vez más influencia en la

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

sociedad. Su responsable debe controlar la situación de crisis y mejorar la relación comunicativa con la sociedad a través de los medios de comunicación y de las redes sociales donde no necesita intermediarios.

Presentamos la atención que los medios de comunicación prestan a las situaciones de crisis, por lo que hace falta explicar la definición de las palabras claves, la definición de qué es una crisis, la definición de que es una crisis de comunicación, el rol de los medios de comunicación ante el público, la necesidad de la comunicación, la definición de organización, la relación entre la organización y la comunicación y los gabinetes de comunicación.

Además, para completar la investigación, se van a analizar unos ejemplos famosos como el accidente nuclear de Fukushima de 2011, el Vuelo 214 de Asiana Airlines en San Francisco de 2014, y incógnitas del Vuelo MH370 de 2014. Al final del trabajo habrá las conclusiones que aportan una serie de sugerencias y consejos.

Palabras claves: gestión de crisis, gabinetes de comunicación, comunicación de crisis

1.Introducción

Todo el mundo se comunica. Conectamos con amigos por WhatsApp, Facebook, Twitter, Instagram y muchas otras redes sociales. Vemos la película que se ha estrenado recientemente por variadas formas, no sólo en el cine; sabemos qué pasa en todo el mundo a través de las noticias que leemos por medio de las webs, desde cualquier parte del mundo en tiempo real. En cada lugar, cada día y cada momento, estamos en un ámbito de comunicación. Gracias a la globalización actual, podemos extender nuestra idea de sociedad, porque ésta se ha hecho más amplia. También aumentamos la comunicación entre las personas, las empresas, las ciudades y los países.

En mi investigación, quiero concentrarme en las crisis de comunicación. Actualmente, entre los públicos y los periodistas y las organizaciones pueden existir malas relaciones comunicativas. Las razones pueden ser:

- una es porque las personas están cada vez más educadas, y tienen más derechos y métodos para entender qué pasa en todo el mundo;
- otra razón es que las organizaciones no prestan tanta atención a su imagen cuando se genera una crisis entre el público y la compañía.
- los medios de comunicación han de explicar todo aquello que sucede y que interesa al público, y a menudo entran en conflicto con los intereses de las organizaciones cuando éstas tienen algún problema y los media los magnifican.
- finalmente, las redes sociales provocan que cualquier persona -o cualquier compañía competidora de una organización- pueda divulgar noticias ciertas,

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

rumores interesados o difamaciones varias que perjudicarán deliberadamente a una organización.

Todas estas cuestiones hacen que para las organizaciones sea muy importante tener gabinetes de comunicación para que ayuden a resolver problemas de comunicación y enfoquen adecuadamente cómo enfrentarse a una crisis que puede suponer una pérdida de prestigio y credibilidad para la organización, sea del tipo que sea.

1.1 Objeto de la investigación

Si una empresa o una organización quieren tener un éxito total en el mundo de la comunicación, probablemente nunca lo conseguirán. Hay muchísimos ejemplos y sabemos que las empresas de alcance mundial fracasan por tener mala prensa cuando hay una crisis que acaba convirtiéndose en una crisis de comunicación.

Gracias al desarrollo de la economía internacional, se establecen muchos más tipos de empresas. Como el objetivo de la empresa siempre es obtener beneficios, a muchas empresas les falta una buena imagen de su compañía, y en el día a día solucionan mal una situación de crisis, es difícil para ellas recomponer su buena reputación anterior. Y lo mismo sucede con cualquier órgano de la Administración o cualquier Organización sin ánimo de lucro.

Los medios de comunicación juegan su papel en las relaciones con las empresas y las organizaciones para mejorar la comunicación pública, cuando

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

hay, por ejemplo, un accidente. Las redes sociales divulgan información, opiniones y noticias y los periodistas se aprovechan de los contactos entre el público y los protagonistas de las noticias para hacer el trabajo.

Todas las organizaciones tienen crisis y éstas derivan a menudo en crisis comunicativas. Las crisis no se pueden evitar, pero las organizaciones han de elaborar un plan de crisis para estar en condiciones de enfrentarse a ellas.

El objeto de la investigación es:

- a) analizar la importancia de enfrentarse a una crisis de comunicación provocada por una causa imprevisible, como puede ser un accidente.
- b) analizar algunas crisis relevantes para una organización y ver qué tratamiento le dan dos diarios españoles, además de comprobar cuál es la actuación de los propios responsables de la organización, y cómo queda su reputación por causa de la crisis que sufren.

1.2 Hipótesis de trabajo

Quiero investigar la función de los gabinetes de comunicación de las organizaciones cuando surge una crisis de comunicación y cómo la prensa trata los hechos. Como el mundo está globalizado, les más sencillo enterarse de problemas que suceden muy lejos del propio país y por ello, los casos que se analizan no han sucedido en España. La investigación se plantea dos preguntas:

- a) ¿Qué papel juegan los medios de comunicación cuando hay un accidente?

b) ¿Por qué un accidente se convierte en una crisis de comunicación y cómo reaccionan las organizaciones afectadas? ¿Tienen una actitud proactiva o reactiva?

c) ¿Cómo se relacionan con la prensa? ¿Las organizaciones salen reforzadas o debilitadas de la crisis?

d) ¿Qué estrategia usan para enfrentarse a la crisis? ¿Negación? ¿Transferencias de responsabilidades? ¿Silencio? ¿Confesión?

e) ¿Se puede conseguir que la prensa deje de hablar del problema?

En el trabajo se analiza la actuación de la organización y analiza los resultados negativos y positivos en una crisis para los afectados. A través de la investigación en las crisis de comunicación, se plantearán algunas sugerencias finales sobre cómo enfrentarse a las mismas.

1.3 Metodología de la investigación

Se han utilizado varios métodos de investigación para completar la obra.

a) Uno es la **Revisión bibliográfica** sobre la teoría y los estudios existentes sobre los gabinetes de comunicación, la gestión de las crisis y las organizaciones. Los documentos son muy variados, aunque nos concentramos en la parte de gabinetes de comunicación y el riesgo que entraña la comunicación en situación de crisis. Por ejemplo, en los libros en los que se trata de comunicación de crisis, se analizan los diferentes tipos de crisis, desde las crisis de comunicación empresariales, hasta las crisis de emergencias; el rol de los gabinetes de comunicación, los objetivos, el plan de actuación o la estrategia de gestión.

b) Otro de los métodos usado es el **análisis cualitativo**. La metodología cualitativa se basa en el uso de las categorías. Se destacan todos los elementos de las variables investigadas para clasificar las diversas unidades. Y se analizan los artículos publicados en la prensa para ver qué imagen dan de las organizaciones que sufren una crisis, cómo plantean los hechos, sobre quién cargan las culpas, etc.

c) También hay un **análisis cuantitativo** de la cantidad y tipo de noticias que aparecen en los medios de comunicación sobre los accidentes, porque es la forma de analizar qué dicen los medios de comunicación, cómo tratan el problema, etc.

Utilizamos dos diarios, *La Vanguardia* y *ABC* para estudiar el tratamiento del accidente nuclear de Fukushima en Japón de 2011. Se cogen las informaciones sobre el accidente aparecidas entre el 11 de marzo al 11 de abril de 2011. En los diarios españoles se ha tratado la información en la forma descriptiva y cronológica para explicar el desarrollo de los procesos que están relacionados con el accidente. Es decir, encontraremos en las noticias, la información reciente sobre los pasos del accidente, sobre las acciones para llevar a cabo la organización del país, los sistemas de ayuda, las entrevistas de los expertos y la opinión del público.

1.4 Estructura

La investigación consta de **tres partes**:

- a) La definición de crisis de comunicación, sus causas, su función, etc.
- b) La definición de organización y la relación entre la organización y la comunicación, a través de la función de los gabinetes de comunicación.
- c) El análisis de unos ejemplos prácticos para comprobar cómo la prensa trata algunos accidentes que suponen una crisis de comunicación para las empresas o los gobiernos afectados.

Luego hay los apartados básicos, como el índice, el resumen, la introducción, la conclusión y la bibliografía.

El primer lugar, que trata de la crisis de comunicación, está dividido en dos partes. En la primera parte, se explican la definición de una crisis, de una crisis de comunicación desde un aspecto teórico, y por qué suceden las crisis de comunicación, qué pasa con las crisis de comunicación en un momento en que las redes sociales tienen vida propia y pueden actuar por su cuenta, magnificando o distorsionando cualquier hecho. La segunda parte explica la necesidad de la comunicación. Hay diferentes tipos de comunicación, también tienen diferentes características, y por ello hay que tenerlo en cuenta para valorar las capacidades de actuación en una crisis de comunicación.

El segundo lugar trata de la relación entre la organización y la comunicación. Hay diferentes tipos de organizaciones en cualquier parte del mundo. Las organizaciones son responsables de controlar el nivel de desarrollo de su comunicación. Hace falta explicar la relación entre organización y comunicación, y la reacción y el papel que juegan de los gabinetes de comunicación en ello.

Restos se ocupa del análisis de tres casos prácticos de tratamiento de crisis de comunicación, va elegido los ejemplos graves y impactos muchos en estos últimos años. Hay casos de éxitos y fracasos en la resolución de la crisis comunicativa. Se hará la comparación entre el accidente de vuelo de Asiana Airlines y de Malaysia Airlines; y se hablará del accidente nuclear de Fukushima de 2011. Se explicarán las noticias del accidente, la acción que realiza la organización afectada y las consecuencias de los hechos a partir de la influencia que tienen los medios de comunicación.

En la parte de conclusiones hay la respuesta a las hipótesis y una serie de comentarios y sugerencias. Además, en los Anexos, hay una cronología que trata del proceso de los accidentes para expresar claramente los procesos de las crisis de comunicación y cómo actúa la organización cuando surge la crisis.

1.5 Fuentes y Bibliografía

La Bibliografía cuenta con obras sobre las crisis públicas, los gabinetes de comunicación, de su función y disfunción, la comunicación de emergencias y la comunicación en la gestión de crisis, la influencia de una crisis de comunicación y los métodos para evitar una crisis. También hay las obras sobre metodología y la elaboración de tesis. Además, se han agregado las noticias aparecidas en los diarios españoles como *la Vanguardia* y *el ABC* que sirven para analizar los casos comentados.

2. Comunicación y Crisis

¿Qué es una crisis? Cada día, en cada parte del mundo, en cada momento de la vida, se puede experimentar una crisis.

"Una crisis, por definición, puede poner en peligro la continuidad de las actividades que lleva a cabo una empresa o institución y, bajo circunstancias especialmente graves o a causa de gestiones de crisis particularmente torpes, puede suponer incluso una amenaza para la pervivencia de la entidad que se ve implicada en ella." (Túñez López, 2007) La crisis es una situación social y humana. Nadie puede evitar de experimentar alguna aunque se pueda tener un gran poder político, económico, cultural o social en la sociedad.

"Una situación de crisis es un evento normalmente inesperado en el que cuando menos la imagen(a veces incluso la supervivencia) de la entidad que representamos está comprometida." (Vázquez Burgos, 2004)

La relación de una organización con sus públicos y los medios de comunicación se sustenta en la imagen, e incluso la filosofía de vida, que la organización quiere transmitir. Los mensajes y los productos representan su imagen. Si tienen una crisis de comunicación, se necesita una persona con gran credibilidad entre el público para mostrar la actitud que toma la organización frente a los problemas, para transmitir tranquilidad a la gente. Habitualmente, esta persona creíble ha de actuar como "Portavoz" la entidad. Las explicaciones que dé el portavoz contribuirán a hacer más o menos creíble la versión de la organización sobre los hechos que han acontecido y que son los que provocan la crisis.

2.1 La definición de una crisis de comunicación

"Una crisis se destaca totalmente por la incertidumbre y inmediatez. Una crisis puede ser el ataque sorpresivo, una batalla, una huelga, una manifestación, un accidente del vuelo, un accidente de coche, la manipulación del producto o muchos otros casos."(Álvarez,1997) Cada crisis de comunicación es diferente, ninguna tiene las mismas características. La comunicación de crisis es una revolución entre las diferentes formas de comunicación en una organización. Lo que importa es que una organización, dentro de su plan de comunicación global, incluya **un plan de crisis**.

El director de comunicación ha de ser quien tenga la capacidad de prevenir la crisis de comunicación y si estalla, esforzarse para evitar las peores consecuencias para la organización. Hay muchas empresas que han cerrado por sufrir una crisis de comunicación muy grave, otras han sido afectadas negativamente pero han podido continuar con éxito su compañía. Es decir, la crisis de comunicación es una experiencia para desarrollar estrategias preventivas, elaborar un plan de crisis y saber cómo enfrentarse a ella cuando aparece.

Una crisis de comunicación puede ser la consecuencia de muchas variables. Por ejemplo:

- En primer lugar, la organización está en una situación muy delicada por los rumores que circulan sobre ella, y la situación es tan grave que no se puede controlar.
- En segundo lugar, es que la organización ha tenido un impacto negativo en su imagen y su reputación por los comentarios de la gente, y ha perdido una gran cantidad de dinero, o de clientes, o socios, o militantes.

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

Todo depende del tipo de organización que se trate.

- En tercer lugar, una crisis de comunicación no es siempre un asunto negativo, tal vez algunos expertos de la organización pueden aprovecharla para ganar una mejor reputación si son capaces de resolver el problema perfectamente.

¿Qué causa una crisis? Se puede dividir en dos tipos de las causas:

* Uno es el relativo a las causas humanas. Por ejemplo: Las decisiones erróneas de los jefes de la organización, la mala calidad del producto que comercializan, el fracaso de un grupo por algunos motivos políticos o culturales, el otro son las causas naturales, como una catástrofe de la naturaleza, un accidente de cualquier tipo, etc., pueden ser la causa de una crisis.

Debemos tener conciencia de las posibilidades potenciales de que haya una crisis. Por ejemplo, en los países calurosos como España, se sabe que en verano suele haber incendios. Hay que hacer una tarea de prevención de incendios muy importante, y aun así a veces se producen. Los organismos que se ocupan de los incendios (- Gobiernos, ayuntamientos, bomberos, etc.)- han de tener un plan de comunicación para los incendios, pero a veces se produce alguno de tan virulento y grave, que ningún plan de comunicación preparado puede hacer frente al desastre que ocurre.

Si analizamos las formas de crisis y se aprende de las experiencias, se puede establecer un sistema para minimizar los efectos de una crisis porque las crisis son casi siempre, inevitables.

En nuestro mundo globalizado, cualquier crisis queda automáticamente amplificada por causa de Internet. Las versiones digitales de los medios de

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

comunicación y la multitud de redes sociales, permiten a los usuarios conocer lo que pasa de forma inmediata. Pero además les permite "crear" sus propias noticias, opiniones y rumores. Y los rumores pueden provocar crisis donde no había. Los gabinetes de comunicación no se pueden olvidar de ello porque ofrecen un gran terreno para los usuarios para expresar su propia opinión. Hay que tener la conciencia de que la emergencia de las crisis es inevitable e imprevisible. Las redes sociales tienen la capacidad de saber la noticia de la crisis de comunicación cuanto antes, pero cómo hay que responder depende de cada organización y de su actitud y del tipo de crisis que se plantea..

Nunca se puede saber cuándo y dónde sucederá una crisis, pero sí que las organizaciones de todo tipo pueden prepararse para enfrentarse a los elementos peligrosos potenciales, y saber qué hacer cuando la crisis estalle. Porque las crisis tienen una característica y es que son imprevisibles. Si se puede prevenir, ya no es una crisis.

2.2 La necesidad de la comunicación

La relación entre los medios de comunicación y las organizaciones suele ser compleja. Se necesitan mutuamente, pero ello no significa que las relaciones entre los periodistas de los medios de comunicación y los de los gabinetes de comunicación sean fáciles. Hay intereses encontrados y recelos mutuos y cuando hay una crisis, todos los posibles problemas entre los medios de comunicación y organizaciones, afloran si las relaciones previamente no han sido cuidadas.

El desarrollo de la organización depende de que los medios de comunicación hablen de ella y divulguen las noticias y los productos o las ideas que generan. Los medios de comunicación necesitan información fiable de los

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

gabinetes de las organizaciones para elaborar las noticias. La comunicación sirve, en una organización, para explicar qué produce, qué servicios tiene, en qué puede mejorar la sociedad, para tener sus propios beneficios y hacer que la entidad funcione bien. Se necesita la comunicación para mejorar la relación entre las personas, las organizaciones y los medios de comunicación. La comunicación tiene la capacidad de aumentar la acción de los públicos y de las personas. Por ello, una buena comunicación permite la cooperación con otras organizaciones, y hay que tener siempre en cuenta que la divulgación de cada mensaje que se quiere transmitir tiene su estrategia.

Los medios de comunicación tienen la responsabilidad de proporcionar la información al público, y cada uno de ellos lo hace por los sistemas que le son propios: papel, audiovisual y sonido. Ahora, los medios de comunicación han experimentando una evolución enorme con Internet. Porque pueden incorporar una nueva forma de difundir la información, es decir, que la mayoría de los medios de comunicación tienen una página web desde donde también pueden enviar sus propios contenidos. Y todos los mass-media pueden ofrecer, por esta vía, las noticias en cualquier soporte. Las medias pueden poner fotos y audio y texto en su web. Los diarios incorporan sonido y audio. Las televisiones, texto escrito. La transformación es muy importante. Y ello afecta también a los gabinetes de comunicación, que cuentan con las webs de las organizaciones para enviar a todo el mundo, sus propias noticias. Y además, cuentan con las redes sociales.

Frente una crisis de comunicación, los medios de comunicación están obligados a elaborar la información con rapidez y correctamente. Todos los medios de comunicación están obligados a explicar lo que ha pasado con las crisis, es decir, *"son uno de los actores principales de la misma por cuanto de*

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

su actuación podrá derivarse un agravamiento de la crisis-lo que podríamos llamar "crisis mediática"- o una resolución más rápida y menos traumática para los intereses generales de la población." (Túñez López, 2007) Además, los gabinetes de comunicación de las organizaciones toman la iniciativa de la acción cuando surge una crisis que les afecta directa o indirectamente.

Los medios de comunicación han de defender los intereses de estar informados verazmente de su audiencia y han de ayudar a la sociedad a tener conciencia clara cuando hay una crisis, para que se formen su propia opinión.

2.2.1 ¿Se puede controlar la prensa?

Desde un punto de vista ético, NO. Pero la realidad es que hay mecanismos para controlar la prensa, como la censura, la autocensura, el control por parte del gobierno o de los poderes económicos o la ideología del propio medio de comunicación. Es decir, eso depende del país, o especialmente depende del poder del país, de quién es el propietario de los medios de comunicación, de quién tiene el poder de la palabra en las redes sociales.

Hay diferentes tipos de prensa. La clasificamos en dos partes:

- uno es **la prensa tradicional**, donde las audiencias son masivas y papel del público pasivo. Las características de los medios tradicionales es que pueden llegar a todo el mundo.
- el otro es el sector de **los nuevos medios**, se le representan con blogs, las redes sociales y páginas webs. Salvo en las webs de los medios de comunicación tradicionales, los productos de las redes sociales, son mucho más difíciles de controlar. Lo que no significa que no haya manipulación en

los mensajes, mentiras, sensacionalismo, rumores interesados, etc.

La realidad es que si controlar a los medios de comunicación tradicionales es relativamente simple, cuando se trata de los nuevos medios, las cosas son más complejas. Evidentemente, hay muchos países donde algunas redes sociales están prohibidas y existe su “equivalente” para el propio país -por ejemplo, en China no hay Twitter, i éste está substituido por Weibo-, pero aun así cuesta mucho conseguir acallar a todos los internautas y sus comentarios sobre cualquier tema. Por ello, cuando hay un tema complicado, las redes sociales actúan como portavoz de todas las voces discrepantes.

2.2.2 ¿Puede la prensa dejar de hablar del problema?

Cuando hay un problema de cualquier tipo, lo que seguro es que los medios de comunicación hablarán de él. Afecte a quien afecte: un partido político, una empresa, o un órgano de la Administración. Lo que importa es ver cómo reacciona la organización.

El gabinete de comunicación ha de constituir el gabinete de crisis, donde estarán los directivos de la organización, y uno de ellos actuará como portavoz. Deberán preparar las ruedas de prensa, los comunicados y los dossiers de prensa, ofrecer declaraciones y defender su visión de los hechos. Y lo primero, ayudar a los afectados, si los hay.

La prensa tiene la responsabilidad de que se deje de hablar del problema, pero no lo hará mientras el tema interese a la opinión pública. Por tanto un gabinete de comunicación de una organización debería tener el control de la crisis cuando sucede, si quiere que su organización salga bien parada de ella. Ha de tener una actitud proactiva y adelantarse a las peticiones de los mass-

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

media para marcar el ritmo de salida de la información: comunicados, declaraciones, ruedas de prensa, visita al lugar de los hechos -si lo hay, etc.

Enfrentarse a una crisis de comunicación, significa que habrá tres pasos:

- **Antes de la crisis.**

Lo más importante es estar preparados para hacer frente a una crisis. Hay que tener un Plan de Crisis que dé pautas de actuación y hay que tener la agenda de medios de comunicación actualizada. Cada organización tiene su propio mecanismo para enfrentarse a una crisis. Es decir:

- necesita clasificar los tipos de crisis, por ejemplo, si es una catástrofe o una crisis de carácter personal y si han pasado por algo similar.
 - después ha de encontrar las experiencias aprendidas de las crisis anteriores.
- Y si todo es nuevo, habrá que echar mano del sentido común, de la veracidad y de los contactos en los medios de comunicación. Además de usar las redes sociales en favor propio, si se puede.

- **Durante la crisis.**

Actúa un departamento de comunicación de emergencia, que está establecido en el Plan de Crisis. Allí se indica qué persona formaran parte de él, y quien será el portavoz para explicar la estrategia de la compañía al público para controlar la situación.

Lo más importante es cómo mantener la imagen de la organización durante la crisis. Sólo decir "lo siento", sin aportar soluciones al público es peor. Como lo es negar los hechos o transferir las responsabilidades a otro si no se puede demostrar. Habitualmente, el representante de la organización necesita hablar con claridad y realizar acciones positivas para lograr una mayor

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

confianza del público. Además, el portavoz de la organización necesita tratar de consolar a las víctimas de la crisis, y a sus familiares, si los hay. Y los medios de comunicación, también tienen la responsabilidad de publicar los procesos de la crisis oportunamente y justificadamente. Cuanto más rápido arregle la crisis una organización, más éxito tendrá la misma y más confianza tendrá el público en ella.

- **Después de la crisis.**

En esta parte, se debe preparar un resumen de evaluación e investigación de la crisis a la que se han enfrentado. En todo caso, es necesario pensar en todos los elementos posibles que podrían repetir una crisis en el futuro y ver qué cosas se han hecho bien gestionando la crisis presente. ¿Qué se ha aprendido? ¿Qué se ha hecho bien y qué mal?

“La gestión de las situaciones de crisis no termina cuando pasa el momento más álgido de una situación, cuando todo parece que ha vuelto a la normalidad. En toda crisis hay una fase que podemos denominar de “post-crisis” en la que la compañía tiene que tratar de recuperar su estado anterior y en la que la comunicación todavía juega un papel relevante. (Túñez López, 2007).

Además, si hay una información incorrecta publicada por parte de los medios de comunicación o de un particular o de quien sea, lo primero es intentar solucionarlo por la vía amistosa.

Resumiendo. Antes de la crisis, es necesario prevenir la posibilidad de tener una; durante la crisis, es necesario actuar lo más positiva y eficazmente posible y de forma inmediata, y ser capaz de encontrar los más importantes

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

elementos que ayudarán a salir de la crisis; después de la crisis, se debe estudiar la experiencia de lo que ha pasado y proponer mejoras en el método. Y sobre todo, no se puede olvidar que durante una crisis, la organización y su gabinete de comunicación han de seguir trabajando con los aspectos cotidianos, porque la crisis no evita que el resto de las actividades de la organización y la propia sociedad, sigan funcionando.

3. Organización y Comunicación

“La organización es un sistema estructurado que, entre sus actividades de gestión, tiene labores tan importantes como son reconocer, representar y articular las diferentes fuerzas que en él participan.” (Marín, 2009)

Para lograr una buena comunicación, la organización debe proporcionar todo su esfuerzo para reforzar la información positiva al público. En una organización, la parte de los gabinetes de comunicación se centra en fomentar la creatividad y la confiabilidad hacia la organización.

En cuanto a la responsabilidad de la organización, es establecer una buena imagen interna y externa. La interna, para animar a los trabajadores a presentar sus ideas y a unirlos en un proyecto común, del que se sientan orgullosos y en el que participen. La externa, para proporcionar confianza a los medios de comunicación y a los miembros de la sociedad que tengan o puedan tener una vinculación con la organización, por ejemplo, militantes de un partido político; ciudadanos de un municipio; compradores de un producto, etc.

3.1 La definición de organización

Existen muchos tipos variados de organización en todo el mundo. Con diferente función, lugar, objetivos. Por ejemplo, no tienen los mismos una organización empresarial, una organización humana, una organización escolar, una organización comercial, etc. En todas estas funciones, la

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

organización se basa en una forma de trabajo y actuación de las personas que forman parte de ella, y consiguen lograr una idea de unidad. Claro que las formas de clasificaciones de organizaciones son variadas: se puede clasificar por su ubicación, el número de trabajadores o la extensión, sus objetivos de organización, etc.

Cuando se habla de gabinetes de comunicación, habitualmente, la clasificación de las organizaciones se establece de la forma siguiente:

a) **Administración pública:** Depende de la organización administrativa de cada Estado. No tienen la misma estructura administrativa el Estado francés y el español, por ejemplo. Un ejemplo común serían los ayuntamientos.

b) **Empresa:** Destinadas a la producción de bienes y servicios, tienen clientes y cobran por lo que producen. Han de tener beneficios para sobrevivir. Por ejemplo: multinacionales, pymes, etc.

c) **Organización No Gubernamental (ONG):** En teoría no persiguen beneficios. Son de una extrema variedad en cuanto a personal trabajador, tipo de estructura económica y organizativa, alcance, finalidades, etc.

Por ejemplo: club deportivo, partido político, asociación cultural, etc.

"En las economías modernas, las empresas producen la mayoría de los bienes y servicios porque la producción en serie necesita obtener grandes volúmenes de unidades, la tecnología de producción exige una cantidad de capital mucho mayor que la que estaría dispuesto a arriesgar una sola persona y la producción eficiente implica la gestión y coordinación cuidadosas de las tareas por parte de la entidad dirigida centralmente."

(García Orosa, 2005)

Las organizaciones quieren promocionar sus productos, servicios o su imagen. Transmitir su notoriedad para tener gran influencia en la sociedad. Sólo así se puede controlar la situación de crisis, reducir el número de información involuntaria y perjudicial. *"Las experiencias organizativas previas y/o paralelas del propio organizador serían una de esas fuentes de seguridad que el trabajador comunitario necesita para el mejor ejercicio profesional."*

(Barbero, 2005)

Una organización debe tener un departamento de Comunicación que puede ocuparse de la gestión y la comunicación con el público ya sea por sus propios medios o gracias a los mass-media, para conseguir una opinión favorable del público, reforzar el rendimiento de la publicidad, etc. Este gabinete o departamento de comunicación puede recibir muchos nombres distintos, pero las funciones son similares.

Por eso, en el momento que nace una crisis, el responsable del gabinete de comunicación ha de hacer frente al problema y expresar sus proyectos de solución, y ha de prepararse para la comunicación hacia el exterior pero también hacia los públicos internos de la organización.

3.2 Los gabinetes de comunicación

Las organizaciones, crean los gabinetes de comunicación, para despachar los problemas con la comunicación. Los trabajadores en el departamento son periodistas, su misión es mostrar una imagen positiva de la organización,

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

reducir los aspectos negativos de la misma y tomar las mejores decisiones para influir favorablemente en el público.

"El gabinete es un departamento interno a la entidad que, imbricado en la estructura y en el funcionamiento de ésta, se encarga de elaborar y ejecutar la política comunicativa. en el segundo de los casos, es una empresa externa a la que la entidad contrata de forma continuada o periódica para que se responsabilice de planificar y ejecutar un plan de comunicación o alguna de sus funciones. "(García Orosa, 2005)

Las relaciones entre el público y los gabinetes de comunicación son cada vez más intensos y directos gracias a Internet y los medios de comunicación que Internet posibilita a los gabinetes como los webs, blogs, redes sociales, salas de prensa virtuales, etc. Estos le permiten no necesitar a los medios de comunicación tradicionales como intermediarios para transmitir las noticias sobre su organización y destacar los aspectos más positivos. Pero igualmente, no pueden prescindir de los medios tradicionales. Es decir, que tiene que haber una relación fluida entre los gabinetes y los medios de comunicación. Porque el trabajo de los gabinetes de comunicación básicamente es plantear y trabajar para ver que se trate de forma favorable a la organización, desde la información publicada, para mejorar la imagen de la misma.

Los gabinetes de comunicación se caracterizan porque son una de las fuentes de información de los periodistas. Pueden proporcionar información de primera mano sobre lo que hace, no solo la organización, sino también sobre el sector en la que ésta se mueve y actúa. Por ello han de tener

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

relaciones habituales con los periodistas de los medios de comunicación, darles la información que piden, etc. La contrapartida será que cuando haya una crisis, los puentes de diálogo estarán abiertos, y será más fácil que los medios de comunicación crean la versión de la organización, si nunca antes les ha mentido.

Eso no quita que es cada vez más importante la capacidad de control del proceso del desarrollo de la información por parte de los gabinetes de comunicación, porque el tiempo de divulgación es más rápido y directo. En el caso de las Administraciones es muy frecuente.

“La mayoría de los gabinetes de comunicación en las Administraciones Públicas se sitúa en las de ámbito estatal, autonómico y provincial, en las que se puede afirmar que todos sus departamentos están asistidos por n gabinete de comunicación interno de la administración y propio o dependiente de la instancia situada en el puesto jerárquicamente superior.” (García Orosa, 2005)

Lo importante es reducir el número de mensajes negativos para la organización y promocionar la imagen, además de centralizar las comunicaciones para que todos los departamentos de la Administración envíen el mismo mensaje. Las empresas necesitan los gabinetes para potenciar sus productos, ganar más clientes, tener buena imagen y mejorar sus beneficios económicos.

“El tercer sector será definido como el constituido por aquellas organizaciones privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y regidas de forma autónoma. ”

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

(García Orosa, 2005)

Entre todos los sectores, el tercer sector es el responsable del ámbito amplio de los servicios. Los gabinetes de comunicación ofrecen la oportunidad para aumentar la extensión de la información al público. La información sirve para expresar sus propias ideas a la sociedad.

El papel de los gabinetes de comunicación es esforzarse al máximo en controlar la situación de la información, ya que es el responsable de mantener la relación con los medios de comunicación para la información exterior y para la información interior. Después, debe esforzarse a mantener las relaciones sociales con el público. Además, ha de mostrar su creatividad y especialidad con cada crisis o cada problema de comunicación porque todos son diferentes.

La función de los gabinetes de comunicación se ve muy reforzada en el ámbito de una crisis de comunicación, aunque también es la parte más temida de su trabajo.

4. Casos prácticos de tratamiento de crisis de comunicación

En este mundo globalizado, las crisis de comunicación pueden surgir en cualquier momento y en cualquier parte de lugar, y llegar a ser conocidas por cualquier ciudadano del mundo aunque no le afecta directamente. Por eso es fácil encontrar casos prácticos sobre asuntos muy complicados que han supuesto a una crisis para el país o la organización que los sufre, pero también suponen un ejemplo de crisis de comunicación.

Lo que se desea analizar en este capítulo son las maneras en que los gabinetes de comunicación y los medios de comunicación reaccionan ante un problema grave, las gestiones que se hacen para enfrentarse a la crisis, o las explicaciones que se dan a un público deseo de saber lo que realmente sucede.

En cuanto a las organizaciones pueden tener diversos tipos de crisis y estarán en función del tipo de organización que se trate. Por ejemplo, una compañía de transporte tiene probabilidades de tener que enfrentarse a un accidente donde haya heridos y muertos. Una ONG que trabaja en países en guerra puede sufrir la muerte o el secuestro de sus trabajadores. Una empresa puede tener problemas laborales con los trabajadores y enfrentarse a huelgas, etc.

Las crisis comunicativas vienen provocadas por la gestión que hacen de un problema, tanto la propia organización como, a menudo, los medios de comunicación. El objetivo de este apartado es, pues, analizar algunos problemas graves que han derivado en crisis de comunicación y ver dónde

estuvieron los errores y qué lecciones y experiencias se pueden aprender para intentar aplicar mejores soluciones y métodos en el futuro.

Los tres casos que vamos a analizar, a través de lo que dijo la prensa española *La Vanguardia* y *ABC.ES* son los siguientes:

- a) El accidente nuclear de Fukushima, en Japón en 2011
- b) El accidente aéreo de Asiana Airlines en San Francisco, EE.UU, en 2013
- c) La desaparición del vuelo de Malaysia Airlines MH370 de 2014

La característica común es que se trata de los casos relacionados con accidentes, por tanto, imprevisibles, y que tienen heridos, víctimas mortales y/o desaparecidas. Sobre todo, que son casos que ocupan mucho espacio en los medios de comunicación porque atraen la atención de los ciudadanos de todo el mundo.

Las diferencias tendrán relación con la forma de enfrentarse a los hechos por parte de las organizaciones implicadas y los medios de comunicación.

4.1 El accidente nuclear de Fukushima de 2011

Los principales del caso, según *La Vanguardia*, el 11 de marzo de 2011, titulaba «El Gobierno de Japón ha admitido que podría haber una fuga radiactiva en el reactor en el reactor de la central nuclear de Fukushima-Daiichi, afectada por el terremoto de 8,9 grados que devastado el norte de país. Además, según informa la Agencia de Seguridad nuclear del país, citada por Ap., la presión en el interior del reactor es 1,5 veces la norma.»

Se produjo un terremoto, un tsunami y como consecuencia de los dos anteriores, el accidente de la central nuclear de Fukushima de Japón. Se ha

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

dicho que es la peor catástrofe en la historia del Japón desde el lanzamiento de las bombas atómicas, durante la II Guerra Mundial.

En *La Vanguardia*, el 17 de marzo de 2011, titulaba «Andreiev: "En la industria nuclear no hay organismos independientes"» , solemos comparar el accidente nuclear de Fukushima con el accidente nuclear de Chernóbil, porque los dos afectaron a una central nuclear , agregado que «Todo ello incrementó los riesgos y era contrario a las normas de seguridad, pero la supervisión nuclear en la URSS formaba parte del Ministerio de Energía Atómica. Algo parecido pasa hoy con la AIEA, pues la agencia de la ONU “depende de la industria nuclear”, dice Andreiev, según el cual las mentiras y secretos de Chernóbil son hoy plenamente actuales en Fukushima.»

Ha optimizado el gran valor de la energía nuclear y asegura que va a reforzar la seguridad de las plantas nucleares en España, siempre preparadas para frente a un accidente similar.

El 12 de marzo de 2011, *ABC*, titulaba «La explosión en Fukushima, un aviso al mundo », contaba « Merkel se compromete a revisar la seguridad de todas las centrales alema más. En España, Sebastián asegura que el panorama nuclear es joven y seguro».

En Alemania, el gobierno alemán decide ampliar la seguridad de las centrales nucleares para resistir a accidentes potenciales. En Francia, los reactores de las plantas nucleares siempre reciben críticas por parte de su población. Las manifestaciones anti-nucleares se celebran frecuentemente, por eso, el gobierno Francés queda en una posición muy delicada. El accidente de

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

Japón es casi la máxima evidencia de peligrosidad que han defendido siempre las organizaciones anti-nucleares.

El primero en Japón y el segundo, en la antigua URSS. Pero así como los dos fueron accidentes nucleares, las consecuencias para la población afectada y para la credibilidad de sus gobiernos y organizaciones gestoras, han sido muy diferentes. Aparte de los elementos de la diferencia en el tiempo y el distinto desarrollo de la ciencia y la tecnología en estos años, lo que fue muy distinto fue la gestión que hicieron de las catástrofes las organizaciones. Aunque no es el objetivo de esta investigación hacer un análisis comparativo exhaustivo entre Chernóbil y Fukushima, sí que mencionaremos algunos elementos relevantes sobre la gestión de la crisis comunicativa en este apartado.

El 10 de marzo de 2013, *ABC*, titulaba « Japón sufre la peor crisis desde la II Guerra Mundial mientras lucha contra la amenaza nuclear »Después del desastre de Fukushima, el gobierno de Japón se ha esforzado en ayudar a la recuperación de la zona afectada y de sus habitantes después de la crisis. Se unieron muchos elementos negativos, como el terremoto de 8 grados de la escala Richter, después el tsunami que provoca el terremoto, de magnitudes no vistas en Japón, que afecta a toda la franja costera y a la central nuclear, con lo que se convierte en un problema muy complicado de gestionar.

El 14 de marzo de 2013, *ABC*, titulaba «Francia desconfía de Japón aunque la OIEA señala que es «poco probable» que se produzca un nuevo Chernóbil», agregaba «*La Autoridad de la Seguridad Nuclear francesa asegura que el accidente de la central nuclear podría ser más grave de lo que*

admite Japón, de nivel 5 o 6 sobre una escala de 7».

El 18 de marzo de 2011, ABC, «De Chernóbil a Japón: Secuelas de una catástrofe atómica», trataba *«Especialistas rusos están preocupados por que se funda el núcleo de uno o de los dos reactores de la central japonesa de Fukushima y reviente la carcasa, liberándose una cantidad considerable de material radiactivo».*

El 14 de marzo de 2011, ABC, titulaba «Las probabilidades de que algo similar se produzca en España son extremadamente remotas», contaba *«La presidenta del Foro de la Industria Nuclear Española ha afirmado que es prematuro extraer conclusiones de la tragedia ocurrida en Japón».*

El 15 de marzo de 2011, ABC, titulaba «Francia revisará los sistemas de seguridad de sus centrales». Añadía que *«El presidente Sarkozy pide que "no se minimice" el riesgo nuclear en Japón provocado por el accidente en Fukushima.»*

El 16 de marzo de 2011, ABC, titulaba «Alemania cierra sus centrales más antiguas para llevar a cabo inspecciones», añadía *«Los 27 deciden someter todas las instalaciones a un «test» usando las lecciones de Japón»*

El 16 de marzo de 2011, ABC, titulaba «Bruselas alerta de una situación «apocalíptica» en Fukushima mientras se produce otro incendio en el reactor 4», agregaba *«"Se ha hablado de apocalipsis y yo creo que esta palabra está particularmente bien elegida", ha señalado el comisario europeo de Energía»*

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

El 17 de marzo de 2011, *ABC*, titulaba «El Gobierno cerrará Garoña pese a su buen mantenimiento», decía «El PP dice que es «un error» mezclarla catástrofe de Japón con el futuro nuclear»

El 21 de marzo de 2011, *ABC*, titulaba «Del «Nuclear, NO gracias» al «Nuclear, Sí... pero...», decía «A pesar de lo excepcional de la situación vivida en Japón, en el mundo se ha reabierto el debate sobre la conveniencia de mantener con vida las centrales nucleares»

El 30 de marzo de 2011, *ABC*, titulaba «Zapatero ratifica el cierre de la central nuclear de Garoña en 2013», contaba «El presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, confirmó hoy en el Congreso de los Diputados el “cierre definitivo” de la central nuclear de Santa María de Garoña (Burgos) en 2013»

Además, como resultado de este accidente, empieza un debate en la sociedad japonesa sobre la conveniencia de seguir utilizando o no la energía nuclear en el futuro. Y el mismo debate se va a producir en otras sociedades de todo el mundo, como la alemana, donde el gobierno empezará un plan para ir sustituyendo la energía nuclear por otras de más sostenibles y menos peligrosas. Porque la explosión de la central nuclear en Fukushima es como una alarma para todo el mundo. Ahora, la mayoría de los países desarrollados tienen sus propias plantas nucleares. Pero eso siempre genera un debate entre la población. Por las experiencias de Chernóbil, por la explosión de Hiroshima, hoy en día, hemos aprendido el poder destructivo que tiene la energía nuclear, frecuentemente hay organizaciones que protestan y hacen manifestaciones en contra de la energía nuclear, con el

objetivo de proteger a la sociedad de una energía tan útil como peligrosa.

En cambio, la situación en Chernóbil fue completamente distinta. De la misma manera que el gobierno japonés y la empresa que controla la central nuclear de Fukushima aceptan la realidad del accidente, y los medios de comunicación pueden informar sobre lo que sucede, la población es informada y se toman todas las precauciones posibles, con la gestión de Chernóbil se hizo todo lo contrario.

El 2 de abril de 2011, *ABC*, titulaba « El riesgo de cáncer de tiroides sigue siendo alto 25 años después de Chernóbil », decía que «*Estudios vaticinan que en los próximos años pueden morir de cáncer unas 4.000 personas de las 600.000 que estuvieron expuestas*». Sobre Chernóbil, aun hoy, no se sabe toda la verdad y en su momento, todo fueron mentiras y negaciones. El gobierno soviético no quiso hacerse responsable del accidente, de la antigüedad y falta de mantenimiento de las instalaciones, no dijo la verdad y todos los habitantes de la zona, y sus descendientes han sido víctimas de las radiaciones. La no evacuación de la población, la no información, provocaron un número indeterminado de víctimas mortales y que la zona, 25 años después siga sin estar recuperada.

El 26 de abril del año 1986, ocurrió el accidente en la central soviética de Chernóbil. Ante las alertas que surgen de los países occidentales que observan un incremento alarmante de la radiación nuclear, el gobierno dice que no hay problema en la región, que no hay ninguna emergencia, y que no hay de qué preocuparse. Al público le faltan medios para lograr la información verdadera, porque los medios de comunicación estaban dominados por los gobiernos y se dijo solo lo que las autoridades dictaron. Por tanto, utilizaron la

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

táctica de la negación, el asegurar que no pasaba nada, mientras no hacían lo que debían para proteger a los trabajadores que fueron a atacar el accidente, ni tampoco evacuaban a las personas que vivían en la zona para protegerlos a todos de las radiaciones. El tiempo demostró que la negación del accidente fue una política comunicativa pésima porque la gente perdió, aún más, la confianza en sus gobernantes, que recibieron duras críticas internas y externas por la gestión que hicieron del accidente.

El 18 de marzo de 2011, *ABC*, titulaba «Desde el interior de Fukushima: Estábamos preparados para morir tras el tsunami». La ubicación geográfica de Japón hace que, desde hace muchos siglos, el pueblo esté obligado a vivir con los terremotos y los tsunamis que los afectan periódicamente. En Japón, es muy frecuente tener terremotos y hasta cierto punto, la población también está acostumbrada a convivir con los terremotos. El terremoto del Japón ocurre el 11 de marzo de 2011, luego surge el tsunami en la región noreste, además, y por si fuera poco, y lo que es peor, se convierte en el accidente nuclear de Fukushima.

El 27 de marzo de 2011, *ABC*, titulaba «La mayoría de los japoneses desaprueba la gestión de su Gobierno en la crisis nuclear», trataba «*En cambio, el 57,9 por ciento afirmó estar de acuerdo con la manera en la que el Gobierno del primer ministro, Naoto Kan, asiste a las víctimas del terremoto*»

El accidente nuclear recuerda demasiado a los japoneses las bombas nucleares sobre Hiroshima y Nagasaki de 1945, y por eso este terremoto y el siguiente tsunami, son distintos de los otros vividos antes. El gobierno Japonés ha de luchar para ganar la batalla de la credibilidad ante sus

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

ciudadanos ante un hecho tan grave, teniendo en cuenta, además, que en los últimos años, el primer ministro de Japón cambia muy a menudo y falla la estabilidad del gobierno. Sin embargo, la gestión de la crisis por parte del gobierno fue buena. Desde un punto de vista comunicativo, el gobierno asumió los hechos, explicó lo que iba sucediendo, dio facilidades a los medios de comunicación para que informaran y ayudaron a la población afectada, buscando siempre las mejores soluciones. En cambio, se criticó a la empresa gestora de la central nuclear por su actuación, como se verá más adelante. Lo cierto es que al final, una demostración de la confianza que se tiene en el Japón para resolver los casos complicados es que obtiene la celebración de los Juegos Olímpicos de 2020.

El 4 de abril de 2011, *ABC*, titulaba « El OIEA denuncia que TEPCO no hizo lo suficiente para evitar el accidente de Fukushima», trataba «El director del organismo aboga por fortalecer las normas de seguridad para evitar accidentes similares en el futuro».

La Compañía Eléctrica Power de Tokio (TEPCO) es la que posee la estación central nuclear de Fukushima. Fue fundada el 1 de mayo de 1951, es una gran organización de la generación de energía japonesa, se ocupa de la transmisión y distribución de energía eléctrica. La compañía Eléctrica de Tokio es la que tiene los ingresos más altos del Japón. Es el proveedor privado más grande del terreno de la energía nuclear del país. La capitalización de mercado es de 14 billones de yenes, equivalentes a 13 mil millones de euros. La compañía tiene tres centrales de plantas de energía nuclear, 17 reactores de energía nuclear, tiene la capacidad de generar 17,31

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

millones de kilovatios. El TEPCO es una de las mayores compañías eléctricas de Japón y una de las más famosas en el mundo. En la electricidad de suministro total de Japón, la energía nuclear ocupa 1/3, entre todo, el TEPCO proporciona la mitad de la capacidad de generación de energía nuclear del país. Es decir, una sola compañía proporciona casi 1/6 del suministro de la energía eléctrica en Japón.

La planta nuclear de Fukushima es la mayor planta de energía nuclear en el mundo. Los trabajadores de allí son 52.000 de personas.

En el accidente de nuclear de Fukushima en 2011, a la Compañía Eléctrica de Tokio se la culpa por su mal desempeño en el tratamiento del accidente. Aunque la consecuencia del accidente ahora está baja en control, se considera que la gestión de la empresa todavía tiene que mejorar. La compañía no llega a una solución eficaz y pierde su imagen positiva por su mala actitud ante la situación de crisis.

"The nuclear power plant accident in Fukushima forced people from some parts of Fukushima near the plant to evacuate and others to evaluate radiation risk on a daily basis, while being bombarded with widely contradictory information and downright misinformation. The TEPCO Fukushima NO.1 nuclear power plant was built in Fukushima to supply electricity to the greater Tokyo area. As Beck's notion of 'risk society' suggests, the location of the nuclear power plant highlights the issue of risk distribution within a society. " (Ikeda Yoko, 2013)

La catástrofe del 11 de marzo de 2011 de Japón destaca por su gran escala de destrucción de los pueblos y la gravedad y la dificultad de la recuperación,

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

el accidente demuestra el talón de Aquiles, y es que la situación está fuera del control humano, aunque la compañía, TEPCO, asegura que el accidente está bajo control, y que Fukushima no se convertirá en otra Chernóbil, a pesar de los recelos de muchos países.

Por eso, el problema de Fukushima lleva a todo el mundo a preocuparse. Si la situación va a peor, el desastre podría superar las gravedad de Chernóbil, en aquel entonces, una fuga de 8 toneladas con fuerte radiación, 320 millones de personas afectadas por la radiación nuclear, 8 millones de hectáreas de tierra se convierten en zona radioactiva por la caída de lluvia ácida. En 30 kilómetros alrededor de la zona de la planta de Chernóbil no hay nada, porque se ha prohibido entrar y vivir.

"TEPCO admits that one of the causes of the Fukushima Daiichi Accident was from deficiencies in the facilities at the Fukushima Daiichi Nuclear Power Plant, and deeply regrets having betrayed local trust because of its inability to ensure nuclear safety."¹

La situación de Fukushima supone, desde el principio, la desconfianza por parte de los gobiernos de otros países en cuanto conocen la noticia y los niveles de la radiación nuclear. La reacción, poco a poco, será la de suspender la importación de los alimentos de Japón, como hacen India y Corea del Sur, porque se ha detectado que tienen un alto contenido de radiactividad en el agua del mar. Por tanto, eso afectaba a la importante industria pesquera, especialmente, del marisco japonés. Las anulaciones de compra de productos alimentarios japoneses se cancelaron cuando quedó

¹ [Http://www.nrmc.jp/en/report/detail/I226308_5233.html](http://www.nrmc.jp/en/report/detail/I226308_5233.html) accessed 23 June 2013

claro que la situación estaba bajo control. Por ello era tan importante hacer una buena gestión comunicativa de la crisis.

4.1.1 ¿Cómo trata la prensa la crisis?

“The mass media, it seemed to us, was just acting as a mouthpiece for the government and the power company. “(Wakiyama 2011)

Según *La Vanguardia*, titulaba «Japón sufre la peor crisis desde la II Guerra Mundial mientras lucha contra la amenaza nuclear», trataba «El primer ministro nipón, Naoto Kan, ha definido la situación como "preocupante", al tiempo que ha mostrado su gratitud y "respeto" por la calma con que la población japonesa ha hecho frente al terremoto, que con 9 grados de magnitud ha sido uno de los más graves de la historia. "No será fácil, pero superaremos esta crisis, como hemos hecho en el pasado", ha asegurado el jefe del Gobierno nipón.»

El 16 de marzo de 2011, *La Vanguardia*, titulaba «Elogio del civismo japonés», agregaba *«Japón vive su peor crisis desde la Segunda Guerra Mundial. Así lo admitió el domingo su primer ministro Naoto Kan, tras el terremoto de grado 9 del viernes, el subsiguiente tsunami y los primeros accidentes nucleares en la central de Fukushima.»* El primer ministro en aquel entonces, Naoto Kan, cuando hablaba con el público sobre todo el asunto del accidente nuclear de Fukushima, dice que eso es una buena oportunidad que *“reconstruir el país desde cero”*, como este accidente combina de terremoto, tsunami y accidente

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

de nuclear es casi la peor situación desde La II Guerra Mundial.

El 20 de marzo de 2011, *La Vanguardia*, titulaba «Después de Fukushima», contaba *«La catástrofe de la central nuclear de Fukushima, sucedida a raíz del tsunami y del terremoto que han asolado Japón, ha reanimado el debate sobre este tipo de energía y está llevando a los gobiernos occidentales a tomar decisiones en este campo, en medio del desconcierto de la ciudadanía y del intercambio de argumentos entre los expertos. »*

Cuando ocurre el accidente de Fukushima, el primer ministro de aquel entonces, Naoto Kan, utiliza NHK para organizar las misiones de los militares y de los funcionarios, y luego para hacer la presentación del accidente.

La historia de la prensa NHK, es casi una historia de la prensa de Japón, es la primera de las Instituciones de los medios de comunicación que se basa en la "Ley de Radiodifusión". La compañía se ubica en Tokio, Shibuya. También tiene otros programas en otras regiones del país, tiene gran capacidad de producción de televisión. Se presenta como la pionera del ámbito de la radiodifusión de Japón, el nombre completo de NHK es "Nippon Hōsō Kyōkai".

En el tratamiento de la catástrofe, NHK fue el primer medio de comunicación que puede hacer entrevistas en la escena de la accidente.

El sistema de NHK de radiodifusión es similar al de los Estados Unidos, pero financiado por el gobierno. El papel de la prensa es que defiende una cultura nacional, su carácter y los aspectos relativos a la opinión pública de Japón. NHK fue la primera voz de la prensa a transmitir la información, NHK se

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

asocia con la British Broadcasting Corporation (BBC) que está mundialmente considerada como un medio de comunicación serio y de confianza.

Para una crisis como de Fukushima, cómo realizar las acciones comunicativas desde la compañía es un gran reto y también una aventura. Es decir, TEPCO podía intentar ocultar los datos reales de víctimas y el grado del terremoto al público para proteger su imagen de empresa, pero en realidad no hace nada de eso. La compañía comprende que la opción es la de decir la verdad, asumir responsabilidades, ofrecer soluciones e informar del accidente con todos los datos posibles para solucionar el accidente cuanto antes. Es un buen ejemplo por los métodos que usa para otros gabinetes de comunicación. Porque el debate sobre la existencia de la energía nuclear es inevitable, y aunque no hubiera habido el accidente de Fukushima se habría seguido repitiendo en todo el mundo, en cualquier país donde haya plantas nucleares. Y evidentemente, las evidencias del accidente de Fukushima proporcionan muchos argumentos para el debate.

Una buena solución de una comunicación de crisis se basa en que se trabajen bien las relaciones entre los gabinetes de comunicación y los medios de comunicación. El gabinete de comunicación de TEPCO y sus dirigentes se relacionarán con todos los medios. Y además, NHK, por un parte, informa del accidente con nitidez y rapidez, lo que elimina la proliferación de los rumores entre la población. Y por la otra, también sirve para que el gobierno tome las riendas de la situación y se dedique a informar correctamente de lo que sucede.

4.1.2 Los Resultados

El 24 de marzo de 2011, *La Vanguardia*, titulaba «El pueblo japonés y su Gobierno», agregaba *«Normalmente los pueblos acostumbran a estar por encima del nivel de sus dirigentes. El caso de Japón es uno de los mejores ejemplos. La responsabilidad, serenidad y entereza que los ciudadanos japoneses demuestran ante una de las mayores catástrofes de su historia ha asombrado al mundo.»* Los acontecimientos que suceden en Japón obligan a ser prudentes. El accidente obliga a las autoridades y al propietario de la planta nuclear, por la experiencia y la capacidad de control adquirido, a mantener la integridad y la seguridad de la población y del medio ambiente.

El accidente del 11 de marzo ha traído problemas tanto sociales como económicos para el Japón. El gobierno de Japón necesitará muchos años en poder recuperar la región de Fukushima. Por ahora es irrecuperable, porque los residentes en el pueblo no pueden volver a su tierra por varios motivos, como el temor a la cantidad de radiactividad y porque sus casas son destruidas. En el plazo de un mes, el gobierno Japonés dedicó todo su esfuerzo en el proyecto de recuperación después de la crisis, como la reconstrucción de edificios y las infraestructuras, la creación de empresas para las personas afectadas para que puedan reconstruir sus vidas.

Los medios de comunicación, en este acontecimiento, juegan un importante papel. Muchos periodistas reconocen que el lobby antinuclear tiene razones para estar preocupados, tras años ignorar sus demandas y desestimar los peligros de la construcción de plantas nucleares en muchos países con una

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

estructura sísmica inestables.

Bajo el impacto del reciente tsunami y el terremoto, el accidente nuclear de Japón, muchas personas empezaron a pensar en lo que es peor con respecto a un daño nuclear importante y radiactividad. Hasta ahora, los conocimientos son limitados y nuestras estimaciones se basan principalmente en el accidente de Chernóbil de 1986. En el momento del accidente y en las semanas y meses siguientes, se pensaba que iban a morir o sufrir daños permanentes de carácter genético cientos de miles, si no millones de seres humanos. Pero si la gestión del accidente es correcta y rápida, parece que no es así.

Según NHK, Japón sigue creciendo a un ritmo rápido de la reconstrucción de Miyagi y Fukushima. Los japoneses no tienen simpatía por los restos, los japoneses no lloran. En muchos países del mundo se admira la respuesta tranquila y metódica de los japoneses ante el desastre, con la asistencia ordenada de las personas afectadas y el convencimiento de sus habitantes en el espíritu indestructible de Japón.

Después del terremoto, los medios de comunicación japoneses muestran un alto grado de profesionalidad y disciplina, publican las noticias sin sensacionalismo, con objetividad, además, transmiten correctamente los mensajes lanzados por el gobierno de Japón. Tienen claro que tienen frente a la televisión a todos los ciudadanos del país, quienes claramente quieren saber lo que está pasando en el país. El trato que dan al accidente desde los medios de comunicación, es una considerable ayuda para tranquilizar a los ciudadanos.

Y el gobierno de Japón, cuando ocurre el accidente del día 11, con el primer ministro japonés, Naoto Kan, estableció un centro de emergencias y luego

pidió hacer una presentación pública del accidente, con un tono tranquilo para serena a los ciudadanos japoneses. Al mismo tiempo, el mecanismo de contingencias asociada a medidas de socorro se inició simultáneamente; se recupera el teléfono en poco tiempo, la planta de energía nuclear se apagará automáticamente, las transportes de aeropuerto, ferroviarios y de tranvías se suspenden por razones de seguridad, y los bomberos y los militares son llamados a sus puestos para ayudar en lo que se les ordene.

En el caso de tal gran terremoto, el gobierno de Japón no se avergüenza de lo sucedido, apela al "orgullo nacional", no bloquea las comunicaciones e igualmente, acepta la ayuda externa, cosa que no han hecho otros países en circunstancias similares.

En general, aunque una situación de desastre sigue siendo imprevisible, en este caso, el gobierno japonés y la gente de este país ha demostrado al mundo su capacidad de reacción y todo el mundo ha quedado impresionado. Es decir, todos los actos de la naturaleza son una gran prueba para la civilización humana. La experiencia del Japón enfrente de un terremoto de gran magnitud por ha supuesto para todos los seres humanos una valiosa lección: aunque los desastres son impredecibles, a través de los esfuerzos humanos, se pueden minimizar sus consecuencias, como la muerte, la destrucción y la miseria.

4.2 El Vuelo 214 de Asiana Airlines

El 6 de julio de 2013, Según *La Vanguardia*, titulaba «Un avión de la aerolínea Asiana se estrella al aterrizar en San Francisco: Según el testimonio de algunos pasajeros, ha habido algunos heridos pero todos han sobrevivido» anunciaba «Un avión Boeing 777 de la compañía Asiana Airlines con 307 personas a bordo, 291 pasajeros y 16 tripulantes viajando desde Shanghái, se estrelló al aterrizar en el aeropuerto internacional de San Francisco, en los Estados Unidos. A bordo del avión había 141 pasajeros de China, 77 de Corea del Sur, 61 estadounidenses, 3 indios y 1 vietnamita, según los datos publicados por la compañía del avión, y de otros ocho pasajeros se necesita confirmar su nacionalidad. »

La historia de Asiana Airline es que fue fundada en 1988, es la segunda aerolínea más grande de Corea del Sur después de Korean Air y tiene abiertas varias líneas en la costa oeste de Estados Unidos. Tiene 12 aviones Boeing 777-200 en total que pueden transportar cada vez 300 pasajeros. La última vez que Asiana Airlines sufrió un accidente aéreo fue en el año 1993, el accidente causó 68 muertos. Hace 20 años desde el último accidente, ha sido largamente olvidado por todos, debido al bajo precio de sus billetes de avión y su excelente calidad de servicio. Los vuelos de Asiana Airlines se han convertido en uno de los más seleccionados por los ciudadanos chinos para ir a los Estados Unidos.

El 17 de febrero del año 2009, Asiana Airline fue nombrada por la organización Air Transport World "Aerolínea del Año" y la primera anual de

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

Skytrax global. Junto con Asiana Airlines, Cathay Pacific, Malaysia Airlines, Qatar Airways, Singapore Airlines, All Nippon Airways y Hainan Airlines fueron galardonados como Skytrax aerolínea de cinco estrellas.

Todavía se está investigando la caja negra, pero las causas del accidente ya pueden ser analizadas. Los pilotos no tenían suficiente experiencia para pilotar el avión *"acataron las normas de vuelo y no hubo ningún aviso de emergencia antes de aterrizaje"*, dice por el presidente de la segunda aerolínea de Corea del Sur, Yoon Yong-doo.

El avión se considera como el medio de transporte con más seguro, pero cuando ocurre un accidente aéreo, éste tiene una gran incidencia. Con el progreso de la ciencia y la tecnología modernas, la probabilidad de que haya accidentes aéreos se atribuyen cada vez más al factor humano, y también entre ellos, incluyendo los factores que les pueden afectar tales como el clima, los fallos mecánicos, haciendo que se atribuyan a un error de juicio del piloto. La Junta de Seguridad del Transporte Nacional de los EE.UU, después de la investigación, dijo que los principales motivos que explican los accidentes tienen relación con problemas en los motores de avión, errores del piloto y otros fallos mecánicos.

Según ABC, el 9 de julio de 2013, titulaba«El avión de Asiana viajaba muy por debajo de la velocidad requerida», agregaba que« El piloto del avión, Lee Kang-Kook , solo tenía 43 horas de experiencia en un Boeing 777, según dijo la portavoz de la compañía, Hyo Min Lee.No obstante, se trata de un piloto experimentado y con más de 9.000 horas de vuelo en otros modelos, incluidos Boeing 747, 737 y Airbus 320. Para Kang-Kook era el primer intento

de aterrizaje de un 777 en el aeropuerto internacional de San Francisco y el noveno en total con ese modelo. »

La compañía Asiana Airlines ha confirmado que probablemente debido a los problemas de formación, el piloto que tenía solo 43 horas de experiencia en este avión y estaba sentado en el asiento del capitán, ejecutó una mala maniobra que es la causa principal del accidente. En el accidente murieron dos estudiantes chinas y otras personas resultaron heridas.

4.2.1 ¿Cómo trata la prensa la crisis?

El *ABC*, en el día 9 de julio de 2013, titulaba «Un presentador surcoreano dice que es un alivio que las fallecidas fueran chinas», informaba que «Un presentador de Corea del Sur ha encendido la polémica en las redes sociales después de que en un informativo de televisión considerara «un alivio» que las dos fallecidas en el reciente accidente aéreo de San Francisco fueran chinas y no surcoreanas. »

Aunque el portavoz de la programa enseguida explica que se trata en la vista de los coreanos, no tiene ningún sentido. En China, donde Facebook y Twitter están prohibidos por el Gobierno por motivos políticos, los usuarios de Weibo y otras redes sociales locales criticaron el incidente, en esta ocasión con calificativos más duros, para tachar de desafortunada la intervención del presentador de Corea del Sur. Como presentador de televisión, frente a un accidente tan grave, debe ocuparse de la difusión y de dar las informaciones sobre lo que ha ocurrido para que todos sepan lo que pasó allí. Su trabajo consistía en explicar la situación en ese país, o bien tomar la iniciativa de orar

por las víctimas y hacer un respetuoso silencio por las víctimas.

Por su parte, el periódico chino *Global Times*, portavoz del oficialista Partido Comunista de China calificó al autor de la frase como falto de empatía e indiferente ante el dolor de sus convecinos. Por otra parte, en EEUU la comunidad surcoreana mostró a través de Facebook y Twitter su rechazo a las bromas macabras de carácter racista publicadas tras el accidente por internautas del país norteamericano.

Se considera que la compañía Asiana Airlines fue demasiado lenta para responder a la crisis. Asiana Airlines no está lista desde el comienzo del accidente para ofrecer una respuesta rápida. Aunque unas horas después del accidente, la compañía ha publicado un aviso en su página web oficial (incluyendo la versión en inglés).

El accidente supone un gran reto para la logística de la empresa. La compañía inicialmente no da suficiente información ni a las familias de las víctimas ni a los medios de comunicación tampoco. Muchos de los viajeros tienen que formarse su propia opinión al ver la gran cobertura televisiva que se hace del accidente. Es decir, que la actuación de entrada de la compañía fue pésima, porque no dio información a las personas afectadas y a sus familiares, y al no informar tampoco a los medios de comunicación directamente, permitió que cada uno diera su versión de los hechos.

4.2.2 Resultados

He colectado 33 noticias de *La Vanguardia* y *ABC*, 15 son de *La Vanguardia* otros 18 son de *ABC*. Se busca con la palabra clave "Asiana Airlines en San

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

Francisco " En estos dos diarios, se describen los progresos del accidente aéreo, las acciones realizadas por la compañía y se investigan las causas del accidente.

En *la Vanguardia* del día 7 de julio de 2013, titulaba «Asiana Airlines dice que los pilotos del avión "acataron las normas de vuelo"», El presidente de Asiana Airlines, Yoon Young-doo, «explicó en declaraciones recogidas por la agencia Yonhap que "los tres pilotos a bordo contaban con hojas de servicio que superaban las 10.000 horas de vuelo"»confirma que tiene tres capitanes en el vuelo, de acuerdo a las regulaciones de Corea del Sur en las máquinas de formación, algunos tienen más de diez mil horas de experiencia de vuelo.

Los datos del Departamento de Transporte muestran que Li Zhengming, tiene más de 40 años, 12.387 horas de experiencia, incluyendo la conducción de Boeing 777, otro se llama Lee Hang-Kook, quien es el responsable del accidente de VH214, porque es a quien considera culpable la junta.

En este accidente, igual que en otras situaciones de emergencia, los medios de comunicación se convierten en los primeros que informan de las noticias, igual que Facebook, Twitter, Instagram y el microblog Weibo, que se han convertido en otra fuente de información muy importante, que de algún modo compite con los medios de comunicación tradicionales. Por ejemplo, Sheryl Sandberg se siente muy afortunada porque evita el accidente. Ella escribió en Facebook: *"Take a minute to be thankful and explain what happened. My family and I were originally going to take the Asiana flight that just crash-landed. We switched to United so we could use miles for my family's tickets. Our friend Dave Eun was on the Asiana flight and he is fine."*

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

Gracias a los avances de la tecnología, los familiares de los viajeros pueden obtener noticias rapidez. La mayoría de los pasajeros del vuelo eran usuarios de Facebook y Twitter, y publicaron mensajes para llamar a sus familiares y explicarles como estaban.

4.3 Incógnitas del Vuelo MH370 de 2014

El 8 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba « La compañía aérea asiática ha informado de que ha perdido el contacto con un B777-200 que despegó de Kuala Lumpur con destino a Pekín», trataba « El vuelo MH370, una aeronave Boeing 777-200 despegó de Kuala Lumpur a las 00:40 de hoy sábado y tenía previsto aterrizar en Pekín y tenía previsto aterrizar en Pekín a las 06:30, hora local. Dos horas después del despegue el avión perdió el contacto con la torre de control»

La compañía de Malaysia Airlines ha dicho que el avión tiene suficiente combustible para volar, más que el tiempo de vuelo normal de dos horas, lo que significa que incluso si el avión está todavía en vuelo, en Pekín a las 8:30 del 8 de marzo se ha agotado todo el combustible. A bordo viajan 239 personas con 12 personas de tripulación. Según publica el gobierno de Malasia, «La compañía aérea Malaysia Airlines ha ofrecido la siguiente lista de las personas que viajaban a bordo del avión desaparecido. El aparato transportaba 227 pasajeros y una tripulación de 12 personas. Entre ellos hay: 153 chinos, 38 malayos, 12 indonesios, 7 australianos, 3 franceses, 4 estadounidenses, 2 neozelandeses, 2 ucranianos, 2 canadienses, un ruso, un italiano, un taiwanés, un holandés y un austriaco»

El 8 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba «El piloto del avión desaparecido es un malasio con 18.365 horas de vuelo», agregaba «El avión estaba pilotado por el capitán Zaharie Ahmad Shah, un malasio de 53 años. Tiene un total de 18.365 horas de vuelo. Entró en Malaysia Airlines en 1981»

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

El 8 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba «Las autoridades malasias creen que el avión desaparecido está "en algún lugar del Mar de China"», contaba «Malaysia Airlines (MAS) está considerada una compañía segura y hasta ahora había tenido muy pocos accidentes. En octubre un bimotor Twin-Otter que se estrelló al aterrizar en la isla de Borneo el pasado octubre, causando la muerte del copiloto y de un pasajero. El anterior, fue en el año 1977, cuando un aparato de esta aerolínea se estrelló en el sur de Malasia, en un percance en el que murieron 100 personas»

Malaysia Airlines (MAS) es una de las líneas aéreas de propiedad estatal de Malasia, es la aerolínea nacional de Malasia. Malaysia Airlines Aeropuerto Internacional de Kuala Lumpur es la base principal de sus dos aeropuertos centrales ubicados en Kota Kinabalu. Malaysia Airlines tiene una fuerte ventaja competitiva en el Sudeste de Asia, Asia oriental, Asia meridional, la zona de Oriente Medio y Europa y Oceanía.

Desde su creación en 1963, Malaysia Airlines ha establecido una buena imagen y de seguridad en la industria de la aviación, junto con numerosos premios. Se considera una compañía de vuelo con seguridad y tiene pocos accidentes aéreos. En 2013, sólo siete compañías aéreas serán nombradas por la Skytrax como aerolínea con 5 estrellas, Malaysia Airlines es uno de ellos (Otros seis con All Nippon Airways, Asiana Airlines, Cathay Pacific Airlines, Hainan Airlines, Qatar Airways y Singapore Airlines.)

El 8 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba «Pekín envía 2 barcos al Mar del Sur de China en rescate de avión desaparecido», decía « Las autoridades chinas han enviado dos barcos al Mar del Sur de China para ayudar en las labores de búsqueda y rescate del avión. El primer ministro Li Keqiang ha

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

ordenado activar "todos los sistemas de emergencia" para encontrar el aparato, en el que viajan 239 personas, de ellos 153 chinos, indica CCTV»

El 8 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba «Operativo busca el avión de Malaysia Airlines en el mar al sur de Vietnam », decía «El presidente chino, Xi Jinping, ordenó que se pongan en marcha "todos los esfuerzos necesarios" en las medidas de emergencia relacionadas con el avión. »

Ya que quería enviar a un embajador particular al gobierno de Malasia, para entender la situación y pidió al gobierno malasio de colaborar en los asuntos relacionados con la desaparición del vuelo.

Mientras tanto se ponen los esfuerzos de todos los organismos para ayudar a buscar el avión desaparecido. De hecho, las autoridades chinas ya han enviado dos barcos al mar del Sur de China para ayudar en las labores de búsqueda y rescate del avión, cuando se perdió el contacto con la torre de control, mientras volaba sobre el área de control de tráfico aéreo de la ciudad de Ho ChiMinh que se encuentra en el sur de Vietnam. Las familias de los desaparecidos siguen esperando de las noticias.

El 9 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba « Cinco países, 40 barcos y 22 aviones investigan la desaparición del avión y buscan sus restos por tierra y mar», contaba «Un equipo de la Junta Nacional de Seguridad del Transporte de Estados Unidos (NTSB) se unirá a las autoridades de cuatro países, 40 barcos y 22 aviones en las tareas de investigación y búsqueda por tierra y mar del Boeing 777-200 de Malaysia Airlines desaparecido hace más de 24 horas cuando sobrevolaba las aguas del mar de China Meridional. »

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

El 10 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba « Australia envía dos aviones para buscar el B777 de Malaysia Airlines»

El 16 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba « Nueve países se unen a la búsqueda del avión malasio desaparecido», agregaba« Nueve países más se han unido a la búsqueda del avión malasio desaparecido con 239 personas, anunció hoy el ministro de Defensa de Malasia y titular interino de Transporte, Hishamudin Husein, con lo cual la cifra ha aumentado de 14 a 25»

El 16 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba «25 Países buscan al avión malasio y cobra fuerza la hipótesis del secuestro».

El 17 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba « Son ya 26 los países que buscan al avión desde Indonesia a Kazajistán», agregaba«La lista oficial es Australia, Bangladesh, Birmania (Myanmar), Brunei, China, Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos, Estados Unidos, Filipinas, Francia, India, Indonesia, Japón, Kazajistán, Kirguizistán, Laos, Malasia, Nueva Zelanda, Pakistán, Reino Unidos, Rusia, Singapur, Tailandia, Turkmenistán, Uzbekistán y Vietnam. »

El 18 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba « Australia, EEUU y Nueva Zelanda buscan avión desaparecido en el Índico».

Hay 25 países que ha participado en la búsqueda del vuelo MH370, China ha enviado su navío más grande de búsqueda, además, también comenzó a buscar en su propio territorio. Sin embargo, hay informaciones contradictorias,

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

hallazgos contradictorios, con demasiadas palabras negativas, y las labores de rescate no tienen un progreso real. Además, la falta de comunicación de información entre Vietnam y Malasia es confusa. Vietnam suspende la búsqueda y rescate en el día 12. Vietnam ha estado haciendo todo lo posible para llevar a cabo la búsqueda, pero el gobierno de Malasia tiene una gran cantidad de mensajes repetidos, lo que hace más confuso la ayuda de Vietnam.

En el proceso de realizar las hipótesis de las incógnitas del vuelo MH370, he encontrado muchos otros problemas que hacen las cosas más complicadas de lo que pensaba.

El 8 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba « EEUU investiga el uso de pasaportes robados en vuelo de Malaysia desaparecido», informaba « *Las autoridades estadounidenses investigan el uso de dos pasaportes robados para embarcar en el vuelo MH370 de Malaysia Airlines desaparecido repentinamente, informó el canal NBC News.*» Los pasaportes de un italiano y un austriaco fueron robados en Tailandia. Según el análisis de los EE.UU de la lista de pasajeros, donde aparecen los nombres, Luigi Maraldi y otro austriaco no estaban a bordo, y se encuentran sanos y salvos en su propio país. Por eso aparece una posibilidad de que haya alguien a bordo con sus pasaportes y entonces aumentan las preocupaciones del accidente de Malaysia Airlines porque puedan ser debidos a un ataque terrorista.

El 8 de marzo de 2014, Según *La Vanguardia*, titulaba «Ciudadanos de 13 países viajan en el avión de Malaysia Airlines desaparecido», concretando que«*Los pasajeros eran de 13 nacionalidades. Malaysia Airlines está*

trabajando con las autoridades que han puesto en marca la operación de búsqueda y rescate para localizar el aparato». El periódico publicaba los procesos del desarrollo del incidente del vuelo.

El 9 de marzo de 2014, el *ABC* presentaba «Los interrogantes de la desaparición del avión de Malaysia Airlines» con el objetivo de explicar los rumores e incógnitas del vuelo Mh370, si se trata de un ataque terrorista y hace un listado de las hipótesis del público sobre la gravedad del suceso.

El 13 de marzo de 2013, en *La Vanguardia*, titulaba «Ceremonias y conjuros de magia para ayudar a encontrar el avión desaparecido», concretando que como dijo un funcionario del gobierno de Malasia, éste quiere utilizar todos los medios para buscar el avión MH370 de Malaysia Airlines, y por ello todos son bienvenidos a participar en la operación de búsqueda, incluso un chamán en la tradición de la cultura malaya. Por eso, el Ministro del Departamento del Primer Ministro de Malasia invitó al famoso "bomoh" Ibrahim Mat Zin al aeropuerto de Kuala Lumpur, para hacer la búsqueda de la aeronave desaparecida por fuerzas sobrenaturales. Este medio para encontrar el avión desaparecido no sólo sorprendió a los extranjeros, sino también provoca mucha vergüenza en el político malasio.

4.3.1 ¿Cómo trata la prensa la crisis?

En 7:24 del día 8 de marzo, Malaysia Airlines lanzó la primera versión de un comunicado de prensa, anunció que el vuelo MH370 de Malaysia Airline

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

perdió contacto, y así empezó casi un mes de la atención sostenida de la cobertura mediática del tema. Por una parte, a la vista de la teoría de la información, la reacción de la compañía es deficiente y se puede reducir a la generación de incertidumbre. Pero por otra parte, hay que reconocer que la fuente oficial de información de este evento es demasiado incongruente con los mensajes que emite.

Desde el día 8 de marzo en que el MH370 perdió el contacto, hasta el 24 de marzo, en que según anunció el Primer Ministro de Malasia, Najib Tun Razak, nadie sobrevivió en el accidente, este evento no ha tenido un tratamiento simple en la prensa.

En el accidente de la incógnita del vuelo MH370 de Malaysia Airlines, el número de los países participantes en la búsqueda y rescate es más de 25, y con el tiempo se convirtieron en un gran escalada de poder militar, pareciendo que hacían un ejercicio usando técnicas anti-submarinas y satélites. Aunque no hay buenos resultados, los EE.UU y Gran Bretaña demostraron claramente la fuerza de su avanzada técnica de vigilancia, además, es un tema muy tratado entre los medios de comunicación del mundo.

Aunque el gobierno malayo negó las hipótesis hechas por los medios de comunicación de otros países, tras las pruebas de datos de los satélites para registrar la trayectoria de vuelo, al final, en la conferencia de prensa dada por el Primer Ministro, que reconoce el hecho de que muchos informes de los medios no iban desencaminados.

Este caso rompe el concepto general de la cobertura de accidentes. Porque hay preguntas sin respuesta: ¿Dónde está el lugar de la noticia? ¿En la inmensidad del océano? ¿En una conferencia de prensa en Kuala Lumpur?

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

¿O se ignora porque nadie tiene los conocimientos y los recursos necesarios y no se puede llegar al lugar donde ha ocurrido la tragedia?

Los medios de comunicación europeos y estadounidenses juegan un rol avanzado en este accidente, ya que estos países dominan la tecnología de la base de la aviación civil, es decir, como el fabricante de aviones Boeing, el fabricante de motores Rolls-Royce, la Organización Internacional de Telecomunicaciones Marítimas por Satélite y la Organización Internacional de Policía Criminal. Los medios de comunicación aprovechan estas tecnologías, "forzando al gobierno de Malasia a revelar más información en este crisis.

El incidente de Malaysia Airlines ha puesto de manifiesto el error fatal de los medios de comunicación a través de Internet, porque es extremadamente difícil verificar la autenticidad de una tan gran cantidad de información. Como la red social Twitter, nunca se convertirá en una organización de noticias, que no tienen ni cualquier periodista, pero tampoco de los editores. A pesar de que tiene la certificación de cuenta, no puede certificarse para garantizar que su información de la cuenta se verifica. Twitter nunca podrá confirmar la autenticidad de la información.

Podemos ver que las redes sociales juegan un papel fundamental en la difusión y creación de mensajes, pero por el mismo motivo, como no hay ningún control, aparecen un gran número de mensajes no válidos o de informaciones falsas. Los rumores se extendieron rápidamente y no dejaron que los hechos más evidentes prevalecieran, por lo que dejaron a la gente más confundida. Hay que tener en cuenta que es muy importante que los medios de comunicación estén formados con reporteros y periodistas profesionales que hagan reportajes, noticias y entrevistas en profundidad

para revelar la verdad.

Este evento también ha confirmado que todos los rumores acerca de las incógnitas del vuelo comenzaron a aparecer de forma inmediata. Por ejemplo se dijo que *“El vuelo de Malaysia Airlines MH370 se estrelló en el mar a 100 kilómetros de la ciudad HO Chi Minh”*, desde entonces, una serie de incidentes siguen emergiendo, los medios de comunicación fueron acusados de propagar los rumores, de ser una plataforma para las teorías de la conspiración.

4.3.2 Resultados

Los repetidos cambios sobre el MH370 y su última posición, como se refleja no sólo en la respuesta ineficiente del gobierno de Malasia después de que el avión perdió contacto, sino en todas las informaciones que da la compañía, demuestran la mala gestión de la crisis.

El 17 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba «Malasia amplía la búsqueda del avión a vasto mapa que abarca Oceanía y Asia », informaba «Malasia anunció hoy que han variado las operaciones de búsqueda del avión perdido con 239 personas a bordo para registrar partes de Asia y el océano Índico, mientras prosigue la investigación de la tripulación y los pasajeros»

Según el cuarto lanzamiento hecho por la compañía Malaysia Airlines a las 16:20 en el día 8 de marzo , el avión perdió contacto con la ubicación que fue designada como latitud 6° 55'15 " , longitud 103° 34'43". Esto se encuentra en el Golfo de Tailandia, Vietnam ángulo Ca Mau a 120 metros del mar, en un

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

lateral parcial de Marfan Vietnam y en las aguas territoriales de la frontera de Malasia.

El 18 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba « China empieza a buscar en su territorio el avión malasio desaparecido», informaba «El operativo forma parte de la misión internacional en la que participan 26 países que buscan la aeronave al norte y sur de la última posición captada por los radares, un vasto operativo que incluye regiones desde Asia Central al océano Índico»

Vietnam fue uno de los primeros países en participar en las operaciones de búsqueda y rescate, pero ante el desconcertante cambio de explicaciones con respecto a la última posición con MH370, al final Vietnam, decidió suspender su búsqueda y rescate.

El 15 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba «China urge a Malasia a dar información "completa y exacta" sobre el avión» y añadía que «*El Gobierno de China exhortó hoy al de Malasia a dar más información "completa y exacta" sobre la desaparición del vuelo MH370, horas después de que el primer ministro malasio, Najib Razak, confirmara que el avión cambió de rumbo y voló cinco horas hacia el oeste. »*

El 27 de marzo de 2014, *La Vanguardia*, titulaba «Para los chinos, Malasia ya no es un paraíso turístico». Concretando que «*Si viajara ahora, elegiría cualquier país del mundo, excepto Malasia y Filipinas*», señaló a Efe una joven de 31 años de la provincia de Jilin (norte) y que trabaja en Pekín como arquitecto técnico. »

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

La información recogida por *La Vanguardia*, es que en los países del sudeste asiático, como Malasia, ha habido un montón de turistas chinos que han hecho de este país su primera elección de destino de salida de vacaciones, pero después de la mala solución por el gobierno de Malasia en la incógnita del vuelo MH370, los chinos no quieren a viajar a Malasia más. En la noticia, el 90% de los encuestados aseguraron que no viajarían al país vecino, las agencias de viajes suspenden la cooperación con los de malasia, y la gente cambia sus proyectos de viajes.

5. Conclusiones

En la sociedad moderna, la relación entre las organizaciones y la sociedad es muy cercana y extensa, pero debido a las diferentes motivaciones de las dos, es inevitable que tienen conflictos o disputas entre la organización y los públicos. Estos conflictos o crisis afectan mucho a la imagen corporativa y la credibilidad en el público. Cómo gestionar la crisis y conflictos de comunicación entre las organizaciones y públicos es una problema importante para los gabinetes de comunicación.

Vivimos en un mundo globalizado, en el que surgen muchas crisis derivadas de guerras, catástrofes o malas relaciones personales. El gabinete de comunicación de una organización no gestiona la crisis, sino la comunicación derivada de una crisis. La mayoría de los significados de las crisis, son negativos. Pero, las crisis no necesariamente han de ser siempre malas para una organización. Depende de su tipología y de la evolución del proceso de la situación, de tal manera que una organización se puede aprovechar de la crisis y la convierte en una oportunidad.

Durante la mayor parte del tiempo, la relación entre los medios de comunicación y las organizaciones es muy sutil, y se puede clasificar entre los tres siguientes: la amistad, la relación antagónica y la asociación. Pero estas relaciones sutiles, con sus más y sus menos, cuando estalla una crisis, se convierten en muy complejas. Desde la perspectiva del interés mutuo, los medios de comunicación y las organizaciones son interdependientes y su relación es indispensable.

A) Colaboración continuada

Los medios de comunicación requieren a las organizaciones para que les proporcionen noticias y los ingresos por la publicidad. Y las organizaciones necesitan de los medios de comunicación para que sean una plataforma para promocionar sus productos y servicios al público.

Por ello, la primera idea que han de tener y una primera conclusión es que las organizaciones y los medios de comunicación han de mantener siempre relaciones fluidas, basadas en el respeto y la confianza mutuas.

B) Apoyo ante las crisis

Si surge una crisis de comunicación, los trabajadores pueden aprender a trabajar mejor en sus proyectos, tomar más decisiones y escuchar más ideas para pensar mejores soluciones para cuando se enfrenten a una nueva crisis. Una organización con una imagen positiva puede convertir una crisis en una oportunidad para mejorar más aun su buena reputación. Y esa es la tarea del gabinete de comunicación que ha de gestionar los diferentes tipos de riesgos o crisis y controlar sus impactos negativos. Los gabinetes de comunicación colaboran con los medios de comunicación para solucionar los riesgos o crisis de la organización y tranquilizar al público mediante la información. Cuanto más dura una crisis, mayor impacto sobre la sociedad, y más grave puede acabar siendo la situación. Si los medios de comunicación siguen repitiendo malas noticias sobre un tema durante semanas o meses, la opinión pública se verá afectada negativamente y las repercusiones serán graves para toda la organización.

Por ello, la segunda conclusión es que ante un grave problema los medios de comunicación han de obtener información fiable de la

organización afectada. Y ésta ha de tener una estrategia que beneficie no solo a la organización, sino a aquella parte de la sociedad que es la que puede verse afectada por un tema.

C) Las estrategias ante las crisis

Gracias a la tecnología, todo el mundo se puede comunicar ahora, la relación entre gabinetes de comunicación de las organizaciones y los medios de comunicación es importante, es una necesidad mutua, pero ya no es exclusiva, como se demuestra en el accidente de Asiana Airlines, donde los afectados usan sus móviles para comunicarse con los familiares e indicar si están bien. La reacción de esta compañía fue lenta y mala, optó por el silencio durante mucho tiempo, y su reputación salió perjudicada.

Aunque la crisis sea imprevisible, no hay tiempo para la improvisación, y hay que prever qué acciones se llevarán a cabo si el problema se desencadena. La organización ha de asumir que guardar silencio es el peor método para enfrentarse a una crisis de comunicación, y que en cambio, es mejor asumir las responsabilidades, si las tiene y ayudar en todo lo que pueda para solucionar el problema. O bien negar la responsabilidad si se tienen pruebas que lo demuestren, e indicar quién es el verdadero culpable.

Como tercera conclusión, la organización ha de asumir que el silencio es una expresión de falta de responsabilidad ante una crisis. Por ello, ha de asumir si tiene responsabilidad ante lo que ha sucedido, indicar cuál es, y buscar las soluciones al problema de manera transparente.

D) Conflictos de las organizaciones con los mass-media

Cuando se “cierra” la crisis, las organizaciones pueden estar muy quejasas de los medios de comunicación, porque estos pueden haber hecho una muy mala cobertura del problema. Cualquier organización necesita que los medios de comunicación expliquen la verdad, muestren los esfuerzos que hace la organización para solucionar el problema -si los hace- y no asustar más a la población o dar una mala imagen de la entidad. La relación entre los responsable de gestionar una crisis y los responsables de los medios de comunicación puede ser muy delicada y difícil si las cosas no se hacen bien. Por tanto, como **cuarta conclusión, los medios de comunicación tienen una gran responsabilidad en la explicación de los problemas, catástrofes, etc., que pueden afectar a una organización. Ha de imperar la ética por encima del sensacionalismo en el tratamiento de los hechos.**

Como hemos dicho más arriba, en las lecciones prácticas del accidente nuclear de Fukushima en Japón de 2011, el accidente del vuelo 214 de Asiana Airlines en San Francisco de 2013 y la desaparición del vuelo MH370 de Malasia de 2014, podemos analizar los métodos que las organizaciones utilizan para enfrentarse a la crisis.

En el caso de Japón, la opinión pública mundial pensaba que la gravedad de Fukushima era casi la misma que lo que había sucedido en la central nuclear de Chernóbil. Pero la actitud del gobierno japonés y de sus ciudadanos admirables, mostraron que con la buena gestión de crisis, se puede solucionar una catástrofe de una forma satisfactoria. Los gabinetes de comunicación dan una respuesta rápida tan pronto como se produce el accidente, lo que permite informar fiablemente a la población, reducir los

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

rumores entre los públicos y ganar tiempo para que la organización, en este caso no solo quien controla la central nuclear, sino también el gobierno japonés, puedan establecer las estrategias ante la crisis.

En comparación con los accidentes de Asiana Airlines y Malaysia Airlines, el caso japonés es un caso de éxito, pero no así los métodos utilizados por estas dos compañías aéreas.

En el caso de Asiana Airlines, tres días después del accidente en San Francisco, queda claro que la reacción de los directivos ha sido demasiado lenta para responder a la crisis. Inicialmente, la compañía no da información a las familias de los pasajeros, y muchos viajeros tienen que sacar sus propias conclusiones al ver la cobertura del accidente con las noticias televisivas. Además, las críticas al piloto también impactan mucho en la compañía. Entonces Asiana Airlines publica su disculpa en más de 20 periódicos en varias ciudades de China, incluyendo Pekín, Shanghai, Guangzhou, Hangzhou, Dalian, porque una buena parte del pasaje era chino, y porque el accidente ha causado la muerte de dos adolescentes chinas.

El silencio inicial intenta compensarlo con una actitud sincera de prestar gran atención a sus clientes. Se disculpó para demostrar a los clientes potenciales que eran sensibles al dolor de los afectados, y que el accidente no provoque un daño a la imagen de la organización.

En el caso de Malaysia Airlines, esta aerolínea estatal de Malasia, se ha enfrentado a una fuerte competencia por parte de la aerolínea de bajo costo, por su buena reputación, su calidad de servicio, y una mejor historia de

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

seguridad, manteniendo la posición absoluta entre las primeras grandes compañías aéreas internacionales en los últimos años. Pero este incidente, sin embargo, ha creado mucha confusión y da una mala imagen de la compañía, y también de su país, porque no hay una buena y clara vía de comunicación.

En este caso se ha menospreciado la importancia del rol de los medios de comunicación para hablar o dejar de hablar del incidente. Malaysia Airlines no proporcionar la verdad de los progresos sobre lo que pasa con la desaparición del vuelo a los medios de comunicación. Esto lleva a un vacío de información para la opinión pública, por eso, aparecen gran cantidad de rumores en las redes sociales y en algunos medios de comunicación, que a falta de saber la verdad, inventan teorías. A pesar de que Malaysia Airlines hace comunicados de prensa para responder a estas noticias falsas, la redacción de los mismos es poco concreto, sus reacciones son lentas, y no tranquilizan al público preocupado, formado por los familiares de los viajeros que están en el avión y a las propias autoridades de los países de donde son estos viajeros.

La imagen de Malaysia Airlines ha sufrido un grave daño que le costará mucho de arreglar. Y no tanto por la desaparición del avión en sí -hecho muy grave- sino por sus carencias en la respuesta a la demanda de información por parte de la población mundial, lo que genera una grave crisis de comunicación para la compañía.

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

Por todas las conclusiones a las que se ha llegado y explicado anteriormente, y para completar las respuestas formuladas en la introducción, se puede decir, brevemente que:

¿Qué papel juegan los medios de comunicación cuando hay un accidente?

Juegan un papel muy relevante, porque siguen siendo los portavoces de lo que ha sucedido. Contribuyen a forjar la opinión pública sobre el tema y a ensalzar o criticar la gestión que hacen de la crisis las organizaciones implicadas.

¿Por qué un accidente se convierte en una crisis de comunicación y cómo reaccionan las organizaciones afectadas? ¿Tienen una actitud proactiva o reactiva?

Un accidente o una catástrofe se convierten en una crisis de comunicación porque se salen de la norma y de la cotidianidad de las organizaciones. Es un hecho excepcional que puede afectar a muchas personas, sobre todo si hay heridos o muertos. Las organizaciones, como se ha visto, pueden adoptar actitudes proactivas -Japón- o reactivas – las compañías aéreas analizadas, y esa es una decisión propia.

¿Cómo se relacionan con la prensa? ¿Las organizaciones salen reforzadas o debilitados de la crisis?

Pueden salir reforzadas o debilitadas si aciertan su estrategia de comunicación. Han de proporcionar a la prensa la información que necesitan, veraz, rápida y puntualmente, para que ésta las trate bien.

¿Qué estrategia usan para enfrentarse a la crisis? ¿Negación?

¿Transferencias de responsabilidades? ¿Silencio? ¿Confesión?

En los casos que nos ocupan, hay quien ha usado el silencio y le ha salido mal. O la negación, y también le ha salido mal. La mejor estrategia es explicar lo que ha sucedido, la verdad, y aportar soluciones.

¿Se puede conseguir que la prensa deje de hablar del problema?

La prensa no dejará de hablar de un tema que importa a los ciudadanos. Y si ella lo hiciera, las redes sociales continuarían con esa labor. Mientras haya personas afectadas, difícilmente, se dejará de hablar de una cuestión, pero puede ocupar menos espacio en los medios de comunicación. Hay que tener en cuenta que en la era de Internet, el mundo online siempre está en condiciones de remover una cuestión y volver a sacarla a la luz.

La conclusión principal, pues, es que cualquier organización ha de contar con un gabinete de comunicación que la ayude a enfrentarse a las situaciones de crisis.

6. Bibliografía:

Libros:

Álvarez, Tomás. *Vendedores de imagen : los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona [etc.] : Paidós, 1997

Asenjo Fernández, Gerardo. *Gabinetes de comunicación en mínimos : todos los porqués sobre las funciones y disfunciones de los gabinetes pequeños y con pocos recursos*. Madrid : Fragua, DL 2010

Cea D'Ancona, María Angeles, *Fundamentos y aplicaciones en metodología cuantitativa*. Madrid : Síntesis, DL 2012

Elizalde, H.Luciano ,*Estrategias en las crisis públicas : la función de la comunicación*. Buenos Aires : La Crujía, 2004

Fearn-Banks, Kathleen.*Crisis communications: a casebook approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 1996

Azar, Gabriela; Mario Silar. *Metodología de investigación y técnicas para la elaboración de tesis: estudio preliminar de Roberto Dromi "El acceso a la tecnociencia y la propiedad del conocimiento"*. Madrid : Hispania Libros, 2006

García González, M. Nieves. *El periodismo democrático de los gabinetes de comunicación: aprendizaje en los estudios superiores del espacio europeo*. Madrid:Fragua, 2010.

García Orosa, Berta. *Gabinetes de comunicación on-line : claves para generar información corporativa en la red*. Sevilla ; Zamora : Comunicación Social, 2009

García Orosa, Berta. *Los altavoces de la actualidad: Radiografía de los gabinetes de comunicación*. [A coruña]: Netbiblo, 2005.

Gill Tom, Steger Brigitte and Slater H.David. *Japan copes with calamity : ethnographies of the earthquake, tsunami and nuclear disasters of march 2011*. New York, NY: Peter Lang, cop. 2013

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

Josep Manuel Barbero, Ferran Cortés. *Trabajo Comunitario, organización y desarrollo social*. Madrid: Alianza Editorial, 2005

Losada Díaz, José Carlos. *Comunicación en la gestión de crisis : lecciones prácticas*. Barcelona : Editorial UOC, 2010

Marín Francisco. *Comunicación de Crisis*. Prólogo de Enrique Alcat. Madrid : LID, 2009

Moreno Castro, Carolina. *Comunicar los riesgos : ciencia y tecnología en la sociedad de la información, Organización de Estados Iberoamericanos*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, cop. 2009

Muñoz-Alonso López, Gemma, *Estructura, metodología y escritura del trabajo fin de master*. Madrid : Escolar y Mayo, 2011

Pinsdorf, K.Marion. *Communicating when your company is under siege : surviving public crisis*, Lexington : Lexington books, 1987

Pont Sorribes, Carles, *La Comunicació d'emergències*. Barcelona : Editorial UOC, 2009

Ramírez, Txema. *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencias*. Barcelona: Bosch,cop.1995

Raymond Williams. *Los medios de comunicación social*. Traducción de Manuel Carbonell.Barcelona: Ediciones Península, 2013.

Rio Martínez, Miguel del(ed). *Gabinetes de prensa: la comunicación en las instituciones y en las empresas*. Astillero:Ayuntamiento de Astillero.,cop.2001.

Túñoz López, Miguel(Coord.). *Comunicación preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. [A Coruña]: Netbiblo, 2007.

Ulmer R., Sellnow L., Seger W. *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. California:Sage Publications,Inc. 2007.

Vázquez Burgos, Miguel Ángel. *El profesional de las relaciones externas: los gabinetes de comunicación desde la perspectiva periodística*. Barcelona:

Bosch, 2004.

Vilanova Santiago. *Chernóbil:El fin del mito Nuclear. El impacto informativo y biológico del mayor accidente de la industria electro-nuclear.* Barcelona:Editorial Anthropos. 1988

Artículos periodísticos:

La Vanguardia:

Del caso del accidente de nuclear en Fukushima:

11.03.2011. "Japón advierte de una fuga radioactiva en la central de Fukushima Daiichi"

15.03.2011. Foix Lluís."Fukushima y Chernóbil"

17.03.2011 "Andreyev: 'En la industria nuclear no hay organismos independientes' "

Del caso de Asiana Airlines:

06.07.2013. "Un avión de la aerolínea Asiana se estrella al aterrizar en San Francisco".

07.07.2013. "Asiana Airlines dice que los pilotos del avión 'acataron las normas del vuelo'"

10.07.2013. "El piloto instructor del avión accidentado hacía tareas formativas por primera vez"

Del caso de Malaysia Airlines:

08.03.2014. "La compañía aérea asiática ha informado de que ha perdido el contacto con un B777-200 que despegó de Kuala Lumpur con destino a Pekín. "

08.03.2014. "Ciudadanos de 13 países viajan en el avión de Malaysia Airlines desaparecido"

08.03.2014. "El piloto del avión desaparecido es un malasio con 18.365 horas de vuelo"

08.03.2014. "Pekín envía 2 barcos al Mar del Sur de China en rescate de avión desaparecido"

08.03.2014. "Las autoridades malasias creen que el avión desaparecido está 'en algún lugar del Mar de China' "

08.03.2014. "Malaysia Airlines evita confirmar si su avión cayó al mar"

08.03.2014. "Operativo busca el avión de Malaysia Airlines en el mar al sur de Vietnam"

08.03.2014. "EEUU investiga el uso de pasaportes robados en vuelo de Malaysia desaparecido"

09.03.2014. "Pekín envía dos buques de guerra en busca y rescate del avión desaparecido"

09.03.2014. "Malasia investiga un posible vínculo terrorista con la desaparición del avión"

09.03.2014. "Amplían la zona de búsqueda del avión que pudo girar antes de desaparecer"

09.03.2014. "Cinco países, 40 barcos y 22 aviones investigan la desaparición del avión y buscan sus restos por tierra y mar"

10.03.2014. "Australia envía dos aviones para buscar el B777 de Malaysia"

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

Airlines"

10.03.2014."Malasia investiga sobre los pasajeros del avión con pasaportes robados"

10.03.2014. "Xi Jinping dice que China no abandona esperanza de encontrar a los ocupantes"

13.03.2014. "China dice que no abandonará la búsqueda del avión hasta encontrarlo"

13.03.2014."Ceremonias y conjuros de magia para ayudar a encontrar el avión desaparecido"

16.03.2014."Malasia pide más ayuda para buscar el avión desaparecido"

16.03.2014. "La India suspende su participación en la búsqueda del avión malasio"

16.03.2014. "Nueve países se unen a la búsqueda del avión malasio desaparecido"

16.03.2014."25 Países buscan al avión malasio y cobra fuerza la hipótesis del secuestro"

17.03.2014."Son ya 26 los países que buscan al avión desde Indonesia a Kazajistán"

17.03.2014. "China pide a Malasia una mejor coordinación de las labores de búsqueda"

17.03.2014. "Malasia amplía la búsqueda del avión a vasto mapa que abarca Oceanía y Asia"

18.03.2014. "China empieza a buscar en su territorio el avión malasio desaparecido"

18.03.2014. "Australia, EEUU y Nueva Zelanda buscan avión desaparecido en el Índico"

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

24.03.2014. "China pide a Malasia que le entregue "información y pruebas" del vuelo MH370"

25.03.2014. "China pide a Malasia que siga coordinando la búsqueda internacional del avión"

26.03.2014. "Malasia considera que realizó un "trabajo admirable" en búsqueda del avión"

26.03.2014. "Gobierno lamenta pérdidas y confía se aclaren causas accidente avión Malasia"

27.03.2014. "Para los chinos, Malasia ya no es un paraíso turístico"

ABC.ES:

Del caso del accidente de nuclear en Fukushima:

11.03.2011. "Japón sufre la peor crisis desde la II Guerra Mundial mientras lucha contra la amenaza nuclear"

12.03.2011. "Greenpeace denuncia fallos en la protección para aislar el reactor nuclear de Fukushima"

12.03.2011. "La explosión en Fukushima, un aviso al mundo"

13.03.2011. "La seguridad de las nucleares"

13.03.2011. "El primer ministro de Japón afirma que es la peor crisis desde la II Guerra Mundial"

14.03.2011. "Francia desconfía de Japón aunque la OIEA señala que es «poco probable» que se produzca un nuevo Chernóbil"

14.03.2011. "Alemania podría suspender la decisión de alargar la vida útil de

sus centrales”

14.03.2011. “De Chernóbil a Japón: Secuelas de una catástrofe atómica”

14.03.2011. “Las probabilidades de que algo similar se produzca en España son extremadamente remotas”

15.03.2011. “La Junta no ve necesario revisar Garoña por el suceso de Japón”

15.03.2011. “Francia revisará los sistemas de seguridad de sus centrales”

15.03.2011. “Piden el cierre escalonado de las centrales hasta 2020”

16.03.2011. “Bruselas alerta de una situación «apocalíptica» en Fukushima mientras se produce otro incendio en el reactor 4”

16.03.2011. “Fukushima, «fuera de control»”

16.03.2011. “Alemania cierra sus centrales más antiguas para llevar a cabo inspecciones”

17.03.2011. “El Gobierno cerrará Garoña pese a su «buen mantenimiento»: El PP dice que es “un error» mezclarla catástrofe de Japón con el futuro nuclear”

17.03.2011. “Los 'kamikazes' de Fukushima: En una misión suicida y expuestos a la radiactividad, 180 técnicos y expertos luchan por enfriar los reactores”

18.03.2011. “Desde el interior de Fukushima: «Estábamos preparados para morir tras el tsunami»”

20.03.2011. “Japón estudia prohibir la venta de alimentos de Fukushima”

21.03.2011. “Del «Nuclear, NO gracias» al «Nuclear, Sí... pero...»”

22.03.2011. “Pánico nuclear: El accidente de Fukushima no supone el final del uso de la energía nuclear”

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

24.03.2011. "El pueblo japonés y su Gobierno"

27.03.2011. "La mayoría de los japoneses desaprueba la gestión de su Gobierno en la crisis nuclear"

30.03.2011. "Zapatero ratifica el cierre de la central nuclear de Garoña en 2013"

01.04.2011. "Sarkozy pide revisar la seguridad nuclear"

02.04.2011. "El riesgo de cáncer de tiroides sigue siendo alto 25 años después de Chernóbil"

02.04.2011. "Greenpeace clasifica el accidente de Fukushima al mismo nivel que Chernóbil"

04.04.2011. "El OIEA denuncia que TEPCO no hizo lo suficiente para evitar el accidente de Fukushima"

Del caso de Asiana Airlines:

09.07.2013. "El avión de Asiana viajaba muy por debajo de la velocidad requerida"

09.07.2013. "Un presentador surcoreano dice que es un alivio que las fallecidas fueran chinas"

Del caso de Malaysia Airlines:

08.03.2014. "El terrorismo podría estar detrás del avión desaparecido"

12.03.2014. "El ministro dice que Malasia no pierde la esperanza de encontrar el avión"

13.03.2014. "En tanto que de un rayo de esperanza, continuaremos la búsqueda"

16.03.2014. "La búsqueda del avión involucra ya a 25 países"

21.03.2014. "Continúa la búsqueda en el Océano Índico del avión de Malasia desaparecido"

24.03.2014. "Malaysia Airlines anuncia que el avión se estrelló y no hay supervivientes"

7. Anexos

Accidente de Fukushima en Japón

Secuencia del Accidente de Fukushima en Japón De 2011.3.11 a 2011.4.11		
Tiempo	Asuntos	Restos
2011.3.11		
14:46(España,6:46)	Empieza el terremoto, es el mayor de la historia de Japón. La provincia Miyagi e Iwate son las más afectadas	
	La explosión del primero reactor de Fukushima-Daiichi	
	TEPCO ha confirmado que los niveles de agua en los reactores están fallando	
2011.3.12		
	Explota el reactor 1 de Fukushima, causa 4 heridos, amplían la zona de evacuación a 10 kilómetros	
2011.3.13		
	La unidad dos de Fukushima-Daiichi está sucediendo de alta temperatura	
	Han sido un accidente de nivel cuatro en una escala de siete	
	140.000 personas han sido evacuadas	
	seguido de un tsunami de efectos devastadores, ha provocado la parada automática de la central, y la inicial pérdida de los sistemas de refrigeración	
	Se calculan 1.353 muertos y 1.085 desaparecidos. se despliegan 100.000 militares en zonas afectadas	
2011.3.14		
	España: Ha afirmado que es prematuro extraer conclusiones de la tragedia ocurrida con el terremoto y el tsunami de Japón hasta que no se disponga de una información completa y bien estructurada	
	Alemania: Ampliar la vida de las centrales nucleares del país	

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

	Austria: Solicitar que se organicen test de resistencia de las centrales nucleares	
	Ruso: Ha comentado que no modificará sus planes con respecto a la energía atómica por el terremoto de Japón	
	El banco de Japón inyecta 132.000 millones de euros. Cae el Nikkei un 6,18%	
	Se calculan 3.373 muertos, 6.746 desaparecidos y 550.000 evacuados. Encuentran 2.000 cadáveres en Miyagi	
2011.3.15		
	Alemania: Ha suspendido la extensión de la vida de las nucleares alemanas. Los efectos del tsunami nuclear japonés llegan a la política energética alemana.	
	En la otra planta atómica en Onagawa, he elevado nivel de radiactividad	
	Francia: Revisará los sistemas de seguridad de sus centrales	
	El banco de Japón inyecta 69.999 millones de euros. Se desploma la bolsa de Tokio un 10,55%	
	Se calculan 3.373 muertos, 7.558 desaparecidos y 25.000 rescatados.	
2011.3.16		
	Bélgica: Bruselas alerta de una situación «apocalíptica» en Fukushima mientras se produce otro incendio en el reactor 4	
	Cuatro de los seis reactores de la central podrían haber comenzado el proceso de fusión de sus núcleos. Nuevo incendio en uno de ellos	
	Alemania: El gobierno va a cerrar provisionalmente las más antiguas de sus 17 centrales nucleares, mientras lleva a cabo pruebas de seguridad en todas ellas.	
	El banco de Japón inyecta 122.013 millones de euros. La Bolsa de Tokio, tras perder en dos días, un 16%, sube un 5,68%.	
	Se calculan 4.134 muertos, 8.608 desaparecidos y 26.000 rescatados. El emperador Akihito se dirige por televisión a la población	
2011.3.17		

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

	Evacúan a 28.000 personas entorno a Fukushima.	
	Miles de extranjeros salen del por la alarma nuclear.	
	El banco de Japón inyecta 44.892 millones de euros. El yen alcanza su máximo frente al dólar desde la Guerra Mundial II.	
	Se calculan 5.429 muertos y 9.594 desaparecidos.	
2011.3.18		
	El primer ministro Japonés Naoto Kan prometió al mundo que "se obliga a publicar información del Fukushima"	
	La OMS(Organización Mundial de la Salud) desaconseja auto medicarse con yodo para protegerse de la radiación	
	Se calculan 6.539 muertos y 10.354 desaparecidos. Distribuyen ayuda a 380.000 personas en 2.200 refugios.	
	Detectan en California radiación procedente de Fukushima	
2011.3.19		
	Fukushima recupera el suministro eléctrico	
	Japón estabiliza la fuga radiactiva en la central de Fukushima	
	Unas 250 persona solicitan abandonar Japón en el avión facilitado por España	
2011.3.20		
	El presidente de EE.UU ha ordenado la revisión de las 104 centrales del país a la vez que son instalaciones seguras.	
	Japón estudia prohibir la venta de alimentos de Fukushima	
	TEPCO comenzó a ser reparado a la eléctrica	
	Japón sigue reduciendo la dosis de radiación , pero la zona afectada se ha ampliado	
2011.3.21		
	Las fuerzas de Autodefensa de Japón se envía en tanques para limpiar la basura de radiación de energía nuclear	
	Los regiones de noreste y Kanto siguen 880.000 residentes sin agua	
	Se calculan 8.805 muertos y 12.654	

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

	desaparecidos	
2011.3.22		
	Detectan altos niveles de radiactividad en el agua de mar cercana a la central de Fukushima	
	La contaminación radiactiva de Fukushima-Daiichi ampliar el alcance del mar	
	Se calculan 9.099 muertos y 13.786 desaparecidos	
2011.3.23		
	13 ciudades o pueblos de Japón se han detectado agua radiactiva	
	Las sustancias radiactivas de Fukushima se ha extendido a 25 kilómetros al noroeste	
	El gobierno de Corea del Sur suspender las importaciones de algunos alimentos de Japón eran la contaminación radiactiva	
	Se calculan 9.301 muertos y 13.786 desaparecidos, las más afectada es la de Miyagi con 5.607 fallecidos y 4.200 personas en paradero desconocido.	
2011.3.24		
	Fukushima identificaron dos nuevos elementos radiactivos	
	Alemania está considerando que abandonar proyecto de energía nuclear permanentemente	
	Se calculan 9.811 muertos y 17.531 desaparecidos	
2011.3.25		
	Francia cerrará la planta de energía nuclear que no ser probada por la revisión de la Unión Europa	
	El secretario General de la ONU(Organización de las Naciones Unidas) Ban Ki-Moon dijo que se debe reevaluar el mecanismo internacional de respuesta a emergencias	
	El nivel de accidente nuclear de Japón será ajustar para seis	
	Se calculan 10.066 muertos y 17.452 desaparecidos	
2011.3.26		
	Green pace clasifica el accidente de Fukushima al mismo nivel que Chernóbil	
	Berlín, Hamburgo, Colonia y Múnich celebran	

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

	manifestación para anti-nuclear, pidieron al gobierno que cerrara sus reactores nucleares	
	La cantidad de yodo está sobrepasando cerca de la planta de nuclear de Fukushima	
	Se calculan 10.102 muertos y 17.053 desaparecidos	
2011.3.27		
	El OIEA(Organismo Internacional de Energía Atómica) advierte de que la crisis nuclear está lejos de su final	
	La primera rama de equipo de médico internacional llegará a Tokio para hacer actividades médicas y continuarán varias semanas	
	Se calculan 10.804 muertos y 16.244 desaparecidos	
2011.3.28		
	La cantidad de radiación siguió bajando, Tokio continuando más alta de lo normal	
	Fukushima-Daiichi detectaron plutonio radiactivo en las muestras de suelo de la planta	
	Se calculan 11.004 muertos y 17.339 desaparecidos	
2011.3.29		
	Japón estableció el presupuesto de 2011 que preparado 100 mil billones yenes para la recuperación	
	Se calculan 11.082 muertos y 16.717 desaparecidos	
	Japón trabajará para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores de accidente Fukushima	
2011.3.30		
	El presidente del Gobierno , José Luis Rodríguez Zapatero confirmó que el cierre de la central nuclear de Santa María de Garoña(Burgos) en 2013	
	Fukushima-Daiichi se pondrá a prueba la resina de difusión para contrarrestar la radiación	
	Los seis tripulantes de Fukushima-Daiichi serán descartados	
	Se calculan 11.362 muertos y 16.290 desaparecidos	

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

2011.3.31		
	Detectan una bolsa de agua radiactiva 15 metros por debajo de la central de Fukushima	
	Fukushima encontrado la producción de carne de la región superó radiactivo	
	Se calculan 11.532 muertos y 16.441 desaparecidos	
2011.4.1		
	Sarkozy llegó a Tokio por una revisión de las normas nucleares de seguridad	
	Japón dijo que detectada el cesio supera a la radiación cerca de la central de nuclear de Fukushima	
	El primer ministro Naoto Kan prestar su discurso sobre la crisis de nuclear	
	Se calculan 11.620 muertos y 16.464 desaparecidos	
2011.4.2		
	Greenpeace clasifica el accidente de Fukushima al mismo nivel que Chernóbil	
	Se calculan 11.938 muertos y 15.478 desaparecidos	
2011.4.3		
	TEPCO está bloqueado el puerto de drenaje de aguas residuales	
	Las sistemas de refrigeración de la central nuclear de Fukushima recupera lentamente	
	Se calculan 12.087 muertos y 15.552 desaparecidos	
2011.4.4		
	Las fugas radiactivas de Fukushima durarán varios meses	
	Fukushima verterá 11,5 millones de litros de agua radiactiva al Océano Pacífico	
	El OIEA denuncia que TEPCO (Tokio Electric Power) no hizo lo suficiente para evitar el accidente de Fukushima	
	Se calculan 12.259 muertos y 15.315 desaparecidos	
2011.4.5		
	Japón incrementará las medidas de seguridad en sus centrales nucleares	

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

	Los marisco Japonés detacada que superar la radiación para la primera vez	
	Se calculan 12.431 muertos y 15.153 desaparecidos	
2011.4.6		
	Japón reduce 150 mil millones yenes de los salarios de funcionarios para la reconstrucción	
	India suspendió a las importaciones de los alimentos de Japón	
	La Unión Europa seguirá aumentado la vigilancia de alimentos de Japón	
	Se calculan 12.554 muertos y 15.077 desaparecidos	
2011.4.7		
	El yodo del agua de mar fuera 15 kilómetros de Fukushima-Daiichi superan 5,8 veces a normal	
	El contenido de sustancias radiactivas en la región de Kanto alcanzan más que el promedio	
	Se calculan 12.608 muertos y 15.073 desaparecidos	
2011.4.8		
	La retirada de la planta de nuclear de Fukushima podría llevar 10 años	
	Le continuaron los materiales radiactivo en el mar, arregla la isla flotante artificial a almacenada del agua	
	Se calculan 12.787 muertos y 14.991 desaparecidos	
2011.4.9		
	Fukushima-Daiichi fue una inmersión total en el tsunami	
	India cancela el prohibido de la importación de alimentos de Japón	
	Se calculan 12.015 muertos y 14.921 desaparecidos	
2011.4.10		
	La primera fase de la construcción tras el terremoto y tsunami de Japón es de 47 billones dolores presupuesto	
	Fukushima-Daiichi comenzó la recuperación de agua de alta contaminada para evitar la proliferación nuclear	
	La cantidad de radiación en el noreste de	

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

	Japón y la región de Kanto siguen cayendo	
	Las víctimas del terremoto alcanzaron 12.985 personas, 150.000 refugios temporales	
2011.4.11		
	25 países y regiones para restringir las importaciones de productos agrícolas y alimentos procesados en Japón	
	El gobierno japonés tiene previsto ampliar la zona de evacuación de accidente nuclear	
	Se calculan 13.130 muertos y 13.718 desaparecidos.	

El Vuelo 214 de aerolínea Asiana

Secuencia del vuelo 214 de aerolínea Asiana De 2013.7.6 a 2013.8.6		
Tiempo	Asuntos	Restos
2013.7.6		
	Un Boeing 777 de Asiana Airlines procede de Seúl se estrelló en San Francisco, mientras intentaba realizar un aterrizaje de emergencia	
	Se calcula 2 fallecidos y 73 heridos	
2013.7.7		
	La compañía dice que los pilotos del avión acataron las normas de vuelo"	
	El avión llevaba 307 personas a bordo(291 pasajeros y 16 tripulantes), se calculan 2 muertos y 182 heridos en el accidente	
	La compañía revela que las dos fallecidas son unas adolescentes chinas y pide disculpas a familiares y pasajeros	
	Recuperadas las cajas negras del avión de Asiana accidentado en San Francisco	
2013.7.8		
	Dos muertos entre los 307 ocupantes del Boeing de Asiana por el incendio posterior calcinó el techo del aparato	
	El jefe ejecutivo de Asiana asegurado que no había problemas de motores o mecánicos	
	La velocidad del avión estrellado en San Francisco era demasiado baja al aterrizar	
2013.7.9		
	El piloto de avión accidentado nunca lo había hecho en el aeropuerto internacional y se encontraba "en entrenamiento transitorio para los vuelos con el Boeing 777", tenía una experiencia de tan solo 43 horas con el Boeing 777	
	Dos adolescentes chinas fallecieron en el incidente, una de ellas atropellada por los servicios de emergencia del aeródromo californiano	

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

	El avión de Asiana viajaba muy por debajo de la velocidad requerida	
2013.7.10		
	El piloto instructor del avión accidentado hacia tareas formativas por primera vez	
2013.7.11		
	El piloto de avión accidentado dice que un destello lo cegó	
	El piloto Lee Hang-Kook, que se encontraba en prácticas de un Boeing 777	
2013.7.13		
	Muere una tercera víctima del accidente aéreo de San Francisco, actualmente 16 personas están ingresadas en diferentes hospitales de área de San Francisco	
2013.7.15		
	La compañía Asiana demandará a una cadena de Oakland tras difundir el nombre falso de los pilotos del accidente de San Francisco	
2013.7.17		
	Las autoridades de EE.UU se disculpan por dar nombres falsos y ofensivos en el accidente de Asiana Airlines	
	La compañía Asiana no demandará a la televisión de los Estados Unidos que bromeó con los nombres de los pilotos	
2013.7.20		
	Una víctima del avión estrellado en San Francisco murió atropellada en la pista	
2013.7.23	El equipo de EE.UU no destacan el calor infrarrojos instalados en el bomba de incendio	
2013.8.6		
	Asiana ofrece 10.000 dólares a cada uno de los viajeros del avión accidentado en San Francisco	
	El video de la chica china rodando por la exposición ronda publica	

Secuencias de Incógnitas del Vuelo MH370

Secuencias de Incógnitas del Vuelo MH370 De 2014.3.8 a 2014.4.8		
Tiempo	Asuntos	Restos
2014.3.8	Un avión de la compañía aérea Malaysia Airlines con 239 personas a bordo se ha estrellado en el mar contra las aguas de la isla vietnamita de Tho Chu	
	Pekín envía 2 barcos al Mar del Sur de China en rescate de avión desaparecido	
	EEUU envía destructor y avión de vigilancia para buscar avión desaparecido	
	EEUU investiga el uso de pasaportes robados en vuelo de Malaysia desaparecido	
2014.3.9		
	Pekín envía dos buques de guerra en busca y rescate del avión desaparecido	
	Dos de los 239 pasajeros viajaban con pasaportes falsos y se sospecha de la identidad de otros dos	
	Los familiares de los pasajeros del MH370 viajarán a Malasia	
2014.3.10		
	Cinco países, 40 barcos y 22 aviones investigan la desaparición del avión y buscan sus restos por tierra y mar	
	El FBI enviará a agentes a Malasia para ayudar en la investigación del avión	
	Familiares esperan noticias bajo el acoso de los medios y escasa información	
	Envían helicóptero para examinar un "objeto amarillo" avistado en el mar	
	Xi Jinping dice que China no abandona esperanza de encontrar a los ocupantes	
2014.3.11		
	Los móviles de los desaparecidos dan tono sin que nadie conteste	
	CIA no descarta la hipótesis terrorista en caso de avión de Malaysia Airlines	
2014.3.12		
	La última comunicación desde el avión desaparecido: "Muy bien, recibido"	

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

	Los internautas pueden ayudar en la búsqueda del avión malasio desaparecido	
2014.3.13		
	Malasia envía aviones para verificar presuntos restos del avión desaparecido	
	Neozelandés dice que vio avión malasio en llamas desde plataforma petrolera	
	La India se une a la búsqueda del vuelo MH370 desaparecido	
	China dice que no abandonará la búsqueda del avión hasta encontrarlo	
	Ceremonias y conjuros de magia para ayudar a encontrar el avión desaparecido	
2014.3.14		
	Información de satélites refuerza la tesis de que avión voló cinco horas más Se recibieron transmisiones breves e intermitentes del avión de Malaysia Airlines horas después de que se le perdiera la pista	
	La búsqueda del avión desaparecido se amplía hasta el Océano Índico	
	El avión malasio cambió de rumbo repetidas veces tras desaparecer del radar	
2014.3.15		
	El avión de Malaysia Airlines cambió bruscamente de rumbo y altura	
	Malasia confirma que alguien desconectó las comunicaciones y cambió el rumbo	
	China urge a Malasia a dar información "completa y exacta" sobre el avión	
	Malasia confirma que el avión desaparecido fue desviado de «forma deliberada»	
2014.3.16		
	La India suspende su participación en la búsqueda del avión malasio	
	25 Países buscan al avión malasio y cobra fuerza la hipótesis del secuestro	
2014.3.17		
	El avión desaparecido bajó a los 5.000 pies para evitar los radares comerciales	
	China pide a Malasia una mejor coordinación de las labores de búsqueda	
	Malasia amplía la búsqueda del avión a vasto mapa que	

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

	abarca Oceanía y Asia	
2014.3.18		
	Ocho países de Asia niegan que el avión malasio cruzara su territorio	
	China empieza a buscar en su territorio el avión malasio desaparecido	
	China dice no hay terroristas entre sus ciudadanos desaparecidos en el avión	
	Australia, EEUU y Nueva Zelanda buscan avión desaparecido en el Índico	
	China eleva a 21 el número de satélites en busca del avión desaparecido	
2014.3.19		
	China extiende la búsqueda por mar a la Bahía de Bengala y estrecho de Sunda	
	El FBI revisará simulador de vuelo del piloto del avión malasio desaparecido	
2014.3.21		
	Continúa la búsqueda en el Océano Índico del avión de Malasia desaparecido	
2014.3.22		
	El avión desaparecido cambió de rumbo en el momento en el que las comunicaciones se cortaron	
2014.3.23		
	Australia augura una ardua búsqueda de los restos del avión debido a su lejanía y a las corrientes del mar	
2014.3.24		
	Malasia da por muertos a todos los pasajeros del avión desaparecido	
	China pide a Malasia que le entregue "información y pruebas" del vuelo MH370	
	Un avión chino divisa los posibles restos del avión desaparecido	
2014.3.25		
	Australia sobre el avión desaparecido: "No estamos buscando una aguja en el pajar sino el pajar"	
	Malasia descarta que haya supervivientes del avión de Malaysia Airlines	
	China pide a Malasia que siga coordinando la búsqueda internacional del avión	
2014.3.26		
	Un satélite francés localiza 122 posibles restos del avión	

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

	desaparecido	
	Gobierno lamenta pérdidas y confía se aclaren causas accidente avión Malasia	
2014.3.27		
	Un satélite detecta 300 objetos cerca del área donde buscan el vuelo MH370	
	Caso de avión malasio provocará cambios en la industria, según empresarios	
2014.3.28		
	Satélite nipón detecta objetos en la zona del Índico donde se busca el avión	
2014.3.29		
	Malasia evoca la posibilidad de encontrar "supervivientes" del avión desaparecido	
2014.3.30		
	Bajan las posibilidades de encontrar las cajas negras del vuelo MH370	
	Familiares de los pasajeros del MH370 exigen una disculpa de Malasia	
2014.3.31		
	Malasia reúne a familiares de víctimas del avión desaparecido con expertos	
	EE.UU. no halla pruebas que apunten al terrorismo en la desaparición del vuelo MH370	
2014.4.1		
	Barco con detector de cajas negras va a la zona de búsqueda del avión perdido	
2014.4.3		
	El primer ministro malasio visita base que coordina rescate de avión perdido	
2014.4.4		
	Inician en el Índico el rastreo submarino para localizar avión desaparecido	
	Empieza el rastreo submarino de las cajas negras en el Índico.	
2014.4.5		
	El buque chino Haixun 01 detecta señales acústicas en al zona de búsqueda.	
	Una empresa que busca al MH370 intentará localizar el helicóptero en Canarias	
	Sigue la búsqueda del avión desaparecido tras un mes sin noticias	

El rol que juegan los medios de comunicación en la crisis de comunicación

2014.4.6		
	La operación internacional sigue tres señales acústicas.	
2014.4.8		
	El coste de la operación de búsqueda del MH370 asciende a 31 millones	